

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE ATENDIMENTO DA GERÊNCIA EXECUTIVA DO
INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL EM CURITIBA**

Divaldo Stéfano Caldeira Ceresini

Trabalho apresentado como
requisito parcial de conclusão de
curso para obtenção do Grau de
Especialista em Gestão
Empresarial, sob orientação do
Professor Doutor Pedro José
Steiner Neto

Curitiba/PR

2008

“As pedras existentes no caminho não servem apenas para nos criar dificuldades, servem também para testar nossa garra e engrandecer nossa vitória.”

(Autor desconhecido)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus, por ter me dado saúde, força e demais condições necessárias para superar as dificuldades da caminhada e conseguir alcanças mais esta vitória.

Agradeço aos colegas de curso, pela presença, pelos momentos de descontração, pelo apoio e pelas discussões, as quais engrandeceram meus conhecimentos.

Agradeço ainda a todo o corpo docente e aos demais funcionários da Universidade Federal do Paraná, os quais propiciaram um ambiente agradável e propício ao bom desenvolver dos trabalhos. Aqui cabe um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Pedro José Steiner Neto.

Não posso deixar de agradecer aos funcionários do Instituto Nacional do Seguro Social que colaboraram para este trabalho.

Por fim, agradeço a todas aquelas pessoas que passaram por minha vida e de alguma maneira me deixaram algum ensinamento, seja pra a vida pessoal, seja para a vida profissional, em especial a minha família.

A estes, meu muitíssimo obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar as ações da organização na área de atuação da Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social em Curitiba para a melhoria da qualidade do atendimento, identificar a fonte de expectativas não atendidas e propor ações que auxiliem a empresa a melhorar seu relacionamento com os clientes.

Para isto foram realizadas entrevistas com servidores das unidades vinculadas à gerência e visitas às unidades para acompanhamento do atendimento.

Foi observada a forte influência da atuação de intermediários no processo de formação de expectativas não atendidas. Ainda como fatores de influência podem ser citados como fatores de influência a falta de políticas de relacionamento e comunicação aos clientes, de boas práticas de recursos humanos, constantes mudanças na legislação e o baixo nível cultural dos clientes em geral.

Foram propostas algumas alterações na comunicação com os clientes e nas políticas de gestão de pessoas. Desta forma acredita-se que a instituição conseguiria alcançar melhores resultados em seu relacionamento com os clientes e outras instituições, além de reduzir seus custos operacionais.

Palavras-chave:

Qualidade. Atendimento, Serviços, INSS. Clientes.

ABSTRACT

This work aims to evaluate the Organization's actions in the Executive Management performance area of Instituto Nacional do Seguro Social, in Curitiba, tagging the improvement in the costumers' attendance quality, identifying the source of unattended expectations and proposing actions that will assist the company to improve its relationships with the costumers.

In order to achieve this purpose, servers of the units linked to the management have been interviewed and several visits to the units have been done to follow the attendances personally.

It was observed that there is a strong influence of external-issues action interfering in the process of unattended expectations. Further, the lack of relationship politics and the lack of communication to the costumers can be quoted, as well as lack of satisfactory practice of human resources, constant changes on the legislation and the low cultural level of the costumers in general.

Some alterations in the communication with the costumers and in the people management politics were suggested. Through that, we believe that the Institution would achieve better results concerning its relationship with the costumers and other institutions, besides reducing its operational costs.

Keywords:

Quality. Attendance. Services. INSS. Customers.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Problema	9
1.2. Objetivos.....	10
1.3. Justificativa	11
1.4. Estrutura do trabalho	11
 2. A TEORIA SOBRE QUALIDADE DE ATENDIMENTO.....	12
2.1. Acesso	13
2.2. Estética	14
2.3. Atenção/assistência	15
2.4. Disponibilidade	15
2.5. Cuidado	16
2.6. Limpeza/atratividade	16
2.7. Conforto.....	16
2.8. Comprometimento	17
2.9. Comunicação.....	17
2.10. Competência.....	19
2.11. Cortesia e cordialidade	20
2.12. Flexibilidade e funcionalidade	21
2.13. Integridade e confiabilidade	21
2.14. Segurança	22
2.15. Boas práticas em gestão de pessoas.....	22
2.16. Padronização.....	23
 3. A ORGANIZAÇÃO.....	25
3.1. A história.....	25
3.2. O objetivo	29
3.3. Estrutura.....	30
3.3.1. Ministério da Previdência Social (MPS)	30
3.3.2. Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).....	35
3.3.3. Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev)	35
3.3.4. Conselho de Recursos da Previdência Social (CRPS)	37
3.3.5. Ouvidoria Geral da Previdência Social (OGPS)	38
3.3.6. Conselho Nacional de Previdência Social (CNPS)	39
3.3.7. Assessoria de Comunicação Social (ACS)	39
3.4. Rede nacional de atendimento.....	41
3.4.1. Centrais telefônicas (135).....	41

3.4.2.	Sítio na Internet	42
3.4.3.	PREVCidade	43
3.4.4.	Agências da Previdência Social.....	44
3.5.	A estrutura da Gerência Executiva do INSS em Curitiba.....	44
3.6.	Agências da Previdência Social	45
3.7.	Unidade de Atendimento PREVCidade Lapa	46
3.8.	Divisão de Benefícios (DBENEF)	46
3.8.1.	Serviço de Reconhecimento Inicial de Direitos (SRID)	47
3.8.2.	Serviço de Revisão de Direitos (SRD)	47
3.8.3.	Serviço de Manutenção de Direitos (SMD)	47
3.9.	Serviço de Atendimento (SERAT).....	48
3.10.	Serviço de Gerenciamento de Benefícios por Incapacidade (GBENIN)	50
3.10.1.	Unidade Técnica de Reabilitação Profissional (UTRP)	50
3.10.2.	Unidade Técnica de Serviço Social (UTSS).....	51
3.11.	Serviço de Administração (SERADM)	52
3.11.1.	Seção de Recursos Humanos (SRH)	52
3.11.2.	Seção de Logística, Licitações, Contratos e Engenharia (SELOG).....	53
3.11.3.	Seção de Orçamento e Finanças (SOF)	53
3.12.	Equipe de Monitoramento Operacional	53
3.13.	Assessoria de Comunicação Social do Paraná (ACSPR)	54

4. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A TEORIA E O PRATICADO PELA EMPRESA56

4.1.	Acesso.....	56
4.2.	Estética.....	58
4.3.	Atenção, assistência, cuidado e disponibilidade	59
4.4.	Limpeza/atratividade	60
4.5.	Conforto.....	60
4.6.	Comprometimento	61
4.7.	Comunicação.....	62
4.8.	Competência.....	63
4.9.	Cortesia e cordialidade	64
4.10.	Flexibilidade e funcionalidade	64
4.11.	Integridade e confiabilidade	65
4.12.	Segurança	66
4.13.	Boas práticas de gestão de pessoas.....	66
4.14.	Padronização	67

5. RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA.....69

5.1.	Políticas de Recursos Humanos	69
------	-------------------------------------	----

5.1.1.	Processo seletivo	69
5.1.2.	Sistema de remuneração variável.....	70
5.1.3.	Aumento das remunerações de cargos de chefia	71
5.1.4.	Políticas de gestão do conhecimento	72
5.2.	Políticas de comunicação com os clientes	73
5.2.1.	Investimento em publicidade	73
5.2.2.	Investimento em parcerias com meios de comunicação	74
5.2.3.	Ampliação do Programa de Educação Previdenciária	74
5.2.4.	Treinamento na Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).....	75
5.3.	Canais remotos de atendimento	75
5.3.1.	Alteração do <i>script</i> da Central Telefônica	75
5.3.2.	Inclusão de pesquisa de satisfação do atendimento da Central Telefônica 135.....	76
5.3.3.	Atualização do sítio na internet.....	76
5.4.	Comunicação nas agências e PREVCidades.....	77
5.4.1.	Exibição de vídeos educativos.....	77
5.4.2.	Instalação de painéis informativos	78
5.4.3.	Caixa de sugestões	78
5.5.	Integração dos sistema.....	79
6.	CONCLUSÃO.....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

1. INTRODUÇÃO

A Previdência Social completou 85 anos de existência no último dia 24 de janeiro. Seu marco inicial é o Decreto 4.692, de 24 de janeiro de 1923, mais conhecido como Lei Elói Chaves.

Nestes 85 anos a Previdência Social se transformou na maior seguradora da América Latina, o que por sua vez contribuiu para a existência de muitas falhas no relacionamento com os clientes, em especial na comunicação.

É importante dizer que tais falhas são a raiz de muitos problemas de relacionamento, e estes por sua vez, geram inúmeras demandas judiciais.

O intuito deste trabalho é analisar as ações da instituição a fim da melhoria da qualidade do serviço prestado e do relacionamento com os clientes no âmbito da Gerência Executiva em Curitiba.

1.1. Problema

São muitos os relatos de descontentamentos de clientes recebidos todos os dias pelos funcionários da Previdência Social, estas reclamações ocorrem geralmente em razão de expectativas de direito que não são atendidas.

Outro tipo de reclamação freqüente é o da baixa qualidade do atendimento, tanto no que diz respeito à capacidade do funcionário em realizar a tarefa, quanto do tempo esperado para que a mesma seja executada, e, também a forma como é executada.

Muitos também são os relatos ameaças e agressões sofridas por servidores, e em alguns casos as ameaças se concretizam.

Os principais alvos das ameaças são os médicos peritos, aqueles responsáveis pela concessão, ou não, do benefício de auxílio-doença, justamente aquele que teve o maior aumento na quantidade de requerimentos nos últimos anos.

Podem ser citadas como exemplo do descontentamento dos clientes, as reclamações recebidas apenas pela Ouvidoria Geral da Previdência Social, órgão responsável pela recepção das reclamações realizadas por meio do telefone, internet e cartas.

Outro exemplo de descontentamento são os protocolos de requerimento de benefício e de revisão de benefícios protocolados junto ao Juizado Especial Federal Especializado em Direito Previdenciário na cidade de Curitiba. Este órgão, vinculado à Justiça Federal, foi criado especificamente para atuar com as questões judiciais de pequeno valor (até 60 salários mínimos). É importante dizer que existem várias outras unidades além da situada na cidade de Curitiba.

Ainda pode-se citar como motivo de descontentamento com a qualidade de atendimento do órgão as reclamações realizadas junto à Procuradoria Regional dos Direitos do Cidadão, órgão vinculado ao ministério Público Federal, em Curitiba.

Em relação às agressões e desacatos, em muitas vezes não é registrado o Boletim de Ocorrência, por este motivo não há como levantar números sobre o assunto, mas muitos funcionários afirmam serem comuns os casos de desacato e de ameaças.

Vale dizer que alguns destes casos são divulgados pela imprensa, tais como o assassinato da médica perita Maria Cristina Souza da Silva (13/12/2006) e do perito médico José Rodrigues de Souza (29/05/2007), este último dentro da agência.

Finalmente, o mau relacionamento com os clientes aumenta os custos operacionais não só da Previdência Social, mas também de outros órgãos do poder público, como os que foram citados.

1.2. Objetivos

- Identificar quais como funciona o atendimento da organização;
- Identificar a origem das expectativas de direito não atendidas;
- Propor ações de melhoria

1.3. Justificativa

Acredita-se que uma melhor gestão do processo de comunicação com os clientes possa gerar inúmeros benefícios, tanto para a instituição, quanto para os clientes e demais órgãos do poder público. Como exemplos dos benefícios podem ser citados: redução do número de recursos e revisões, melhoria da imagem, aumento da credibilidade da organização e redução de custos operacionais em virtude de existir menos retrabalho.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho será desenvolvido por meio de entrevistas com funcionários das unidades de atendimento vinculadas à Gerência Executiva em Curitiba, inclusive com servidores ocupantes de cargos de chefia, servidores ocupantes de cargos de chefia na Gerência Executiva que estão diretamente ligados à linha fim da organização (benefícios e atendimento).

Finalmente, será avaliado o alinhamento entre as teorias aplicáveis ao atendimento de empresas de serviços atuantes em canais de massa, como é o caso do INSS e aquilo que é praticado pela empresa.

2. A TEORIA SOBRE QUALIDADE DE ATENDIMENTO

A satisfação do cliente é algo que deve sempre estar no foco da atuação das organizações, afinal é ele a origem dos recursos que mantêm as operações da empresa, bem como proporcionam seu crescimento.

Satisfação pode ser definida como a avaliação baseada na comparação entre as percepções obtidas dos produtos e serviços com as expectativas que o cliente tinha antes de experimentá-lo.

Caso a experiência proporcione percepções além das expectativas, o cliente ficará encantado, caso atenda às expectativas, haverá satisfação, entretanto, caso as percepções fiquem abaixo das expectativas, haverá insatisfação.

Cumprir dizer que a satisfação dos clientes pode ser administrada até certo ponto por meio da influência sobre as percepções e expectativas. Portanto é necessário cuidado ao estimular as expectativas, afinal em um primeiro momento o cliente se sentirá estimulado a experimentar o serviço, contudo ao constatar que as expectativas não foram atendidas, ele se decepcionará com a organização.

É fundamental lembrar que ao superar as expectativas do cliente e encantá-lo, a empresa deverá sempre, ao menos, manter aquele padrão de qualidade de serviço, sob pena de gerar insatisfação em novos contatos, mesmo se oferecer produtos e preços melhores que os similares.

Os fatores de influência nas expectativas são: preço, disponibilidade de alternativas, marketing, comunicação boca a boca, experiência prévia e hábito/atitude do cliente.

No caso da organização em estudo, o principal fator gerador de expectativas é a comunicação boca a boca, isto ocorre pelo fato do baixo investimento em marketing e da ausência de alternativas disponíveis para a maioria dos benefícios, que acaba por dificultar também a comparação de preços.

Contudo é importante que se diga que investimentos em marketing são fundamentais para bom relacionamento com clientes de canais de massa, como é o caso do setor em que a organização atua.

Por fim, entender o que satisfaz e encanta os clientes é algo a ser continuamente perseguido pelas organizações, não por acaso empresas consideradas excelentes em serviços gastam muito tempo e dinheiro para ouvir e entender seus clientes.

A seguir são comentados os principais fatores de influência na qualidade do atendimento:

2.1. Acesso

Relaciona-se à facilidade em encontrar a empresa e o local onde o serviço será realizado. Neste ponto há influência tanto da localização das instalações, as quais devem estar em vias de fácil acesso, quanto da facilidade proporcionada para o fluxo interno de pessoas.

A fim de facilitar o acesso dos clientes aos seus estabelecimentos, muitas empresas optaram por aumentar o número de pontos de atendimento e reduzir o tamanho deles. Desta forma reduz-se a necessidade de deslocamento dos clientes, a comunicação no âmbito da unidade é facilitada em razão do menor número de pessoas, facilita-se a união da equipe e, por consequência, aumenta-se a produtividade.

Um exemplo cristalino desta mudança é o setor bancário, no qual era possível encontrar enormes agências até meados da década passada, localizadas - geralmente - em áreas centrais e com grande número de funcionários em cada uma delas. Atualmente é possível encontrar várias agências com pequeno número de funcionários em cada uma delas, e espalhadas por vários bairros da cidade.

Outro fator positivo da redução do tamanho das unidades é tornar a supervisão mais próxima e facilitar a padronização de procedimentos no âmbito da unidade.

Finalmente, deve-se atentar para a facilitação do acesso de portadores de deficiências às dependências da organização e aos locais de prestação dos serviços. Esta medida não visa apenas à inclusão social destas pessoas, mas também o cumprimento de uma exigência de nossa legislação.

2.2. Estética

Trata-se da aparência e da padronização de tudo aquilo em que há contato com o cliente, tais como: instalações, pessoal, cartazes, formulários, dentre outros.

A necessidade de estética no ambiente da empresa existe a fim de proporcionar conforto ao cliente, não físico, mas emocional. Além de influenciar de maneira positiva o bem estar dos funcionários da empresa.

Neste sentido deve-se cuidar para não haver muitos cartazes no ambiente, fazer uso de cores harmônicas entre si na pintura das unidades, haver manutenção predial e mobiliária, além do cuidado com os trajes dos servidores. Em relação ao último item, se possível é interessante haver utilização de uniformes, o que facilita a identificação dos mesmos na empresa e evita inconvenientes decorrentes do uso inadequado de trajes.

O cuidado com a estética estende-se aos elementos que compõe a comunicação, seja esta interna ou externa, verbal ou escrita. Vale dizer que em relação à comunicação escrita o cuidado é relacionado à forma, ao vocabulário, à disposição e às cores; enquanto os cuidados com a comunicação verbal estão relacionados ao uso correto do idioma e de vocabulário pelo qual o emissor se faça entender pelo receptor da mensagem.

Deve-se lembrar que em comunicação de massa há muita diversidade socioeconômica e cultural no público atingido, motivo pelo qual a simplicidade no uso da linguagem é fundamental para a existência da clareza.

Por fim, o elemento estético favorece a atração da atenção e com isto facilita o contato com o cliente e a exposição das vantagens oferecidas pelos serviços prestados pela empresa.

2.3. Atenção/assistência

Relacionada com a impressão do cliente sobre a disponibilidade da empresa, em especial do pessoal de contato, em fornecer ajuda e servi-lo, a atenção é elemento imprescindível para a formação de um bom conceito quanto à qualidade do atendimento.

São comuns as situações em que nem o próprio cliente sabe ao certo o que deseja, em outros a situação social dele é precária e qualquer deslize no atendimento acaba por gerar enormes conflitos.

A atenção é percebida não só pelo tempo dedicado ao atendimento ao cliente, ou ao cafezinho oferecido, mas também pelo tom de voz e expressões corporais.

Sempre é bom lembrar que algumas atitudes podem não gerar encantamento, porém caso não sejam tomadas certamente serão a raiz de insatisfação. Exemplo de atitudes como esta é o atendimento de telefones celulares, em especial ligações particulares, por parte do pessoal de contato quanto existem filas de espera.

2.4. Disponibilidade

Constitui-se na disponibilidade das instalações de serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. No caso do pessoal de contato, significa o tempo que este dispõe para passar com o cliente. No caso dos bens, inclui a quantidade e a variedade de produtos oferecidos ao cliente.

A disponibilidade está intimamente ligada à atenção com o cliente, é fundamental proporcionar condições para o funcionário dar atenção ao cliente.

Observa-se em muitas organizações, em especial ligadas ao serviço público, à carência de pessoal nas unidades, o que prejudica sobremaneira o relacionamento com os clientes. Fruto da falta de funcionários, bem como da qualificação dos mesmos são as filas.

2.5. Cuidado

Trata-se da preocupação, da consideração, da simpatia e da paciência mostrada ao cliente. Neste ponto está inserida a sensação emocional, e não física, de conforto com o serviço.

O fundamental para demonstrar cuidado e fazer com que o cliente sinta-se bem quisto na empresa e não seja visto como um problema, visão esta freqüentemente atribuída ao serviço público.

O que nunca pode ser esquecido é que a razão de qualquer organização existir é o atendimento às necessidades de determinado público, portanto os problemas trazidos à instituição por seus clientes são o fruto da existência da própria instituição e solucioná-los, dentro dos padrões legais, é obrigação da instituição pública.

2.6. Limpeza/atratividade

Aparência limpa, clara e atraente das instalações, dos bens e do pessoal de contato.

Este ponto está intimamente ligado à estética e ao conforto no tangente às instalações da empresa e à prestação dos serviços.

É fundamental a limpeza diária das agências, a disponibilização de lixeiras tanto para o público interno, quanto para o público externo, bem como a limpeza periódica das mesmas. Este período está relacionado ao fluxo de pessoas na unidade.

2.7. Conforto

Sensação de conforto físico proporcionada pelo ambiente e pelas instalações da empresa.

A fim de proporcionar este conforto físico, faz-se necessário lançar mão de móveis e equipamentos ergonomicamente adequados ao serviço e à espera.

Nos casos em que há espera pela prestação do serviço é interessante oferecer locais em que a pessoa possa sentar-se. Também é interessante que estas cadeiras/sofás possuam estrutura e espaço necessário para a acomodação de pessoas obesas.

Outra medida importante é alocar o local de espera próximo ao de realização dos serviços.

No tangente aos equipamentos, recomenda-se a utilização de climatizadores.

Ainda em nome do conforto é necessário o tempo de espera pela execução do serviço não ser longa, principalmente nos casos em que a pessoa encontra-se adoentada.

2.8. Comprometimento

Comprometimento dos funcionários com as atividades a serem executadas, bem como o orgulho e a satisfação em trabalhar na empresa.

Este sentimento gera confiança do cliente na qualidade do serviço prestado e favorece o sentimento de admiração pela empresa.

A sensação de comprometimento do funcionário com a empresa e a execução do serviço proporciona maior segurança ao cliente e favorece a percepção de atenção e a de cuidado.

2.9. Comunicação

A habilidade em se comunicar com o cliente de maneira inteligente é fundamental para o sucesso do negócio. Isso inclui não somente a clareza, mas também a precisão da informação verbal e escrita comunicada ao cliente, bem como a capacidade deste em entendê-la

O desafio da comunicação com os clientes, principalmente para organizações que atuam com a comunicação de massa, como é o caso da empresa em estudo, é maior ainda, afinal nunca haverá homogeneidade de públicos no quesito socioeconômico e cultural.

Também é importante dizer que os ruídos na comunicação ocorrem não só na recepção, mas também na emissão, motivo pelo qual é fundamental haver acompanhamento constante da necessidade de treinamentos aos servidores.

A falta de segurança na execução do serviço, a dificuldade de expressão do pessoal de contato e a distância com os clientes são fatores que favorecem a existência de ruídos na comunicação.

É importante lembrar que informações imprecisas geram expectativas irreais, tanto de direitos, quanto deveres e caso tal expectativa não se concretize a avaliação da qualidade do serviço certamente será ruim.

Os canais de comunicação existentes nos tempos atuais são inúmeros, e, cada vez mais é necessário aumentar a atenção e a cautela nos contatos com os clientes.

A evolução tecnológica proporcionou maior agilidade no contato com o cliente, na solução de eventuais problemas e novos canais de mídia e novos meios de comercialização de serviços.

As tecnologias devem ser utilizadas como forma de aproximar a instituição de seus clientes, não só por meio da elaboração de mensagens com melhor plasticidade, mas também como forma de manter e/ou aprofundar o relacionamento.

Inúmeras empresas que oferecem serviços em canais de massa, tais como operadoras de telefonia e instituições financeiras, têm utilizados a internet e o telefone celular como mecanismos para maior aproximação com os clientes.

Uma das principais mudanças impostas pela internet, no tangente à comunicação com os clientes, foi em relação às malas diretas. No passado era necessário grande desembolso financeira para atingir um grande número de clientes com informações sobre a empresa e seus produtos por meio do envio de correspondências; enquanto na era da internet este custo fica bastante reduzido com o uso do correio eletrônico.

Entretanto existe ao menos um velho cuidado que deve ser tomado com as malas diretas virtuais, haver o consentimento do cliente para o envio da mala direta. Muitas empresas esqueceram-se deste detalhe e acabaram por prejudicar sua imagem com o público alvo.

A internet oferece ainda outras opções de contato com os clientes, tais como sítios de relacionamentos (Second Life, Orkut, Face book, entre outros), nos quais é possível – além de disponibilizar informações sobre a empresa e seus produtos – promover discussões sobre determinados temas e com isto conhecer melhor o público-alvo.

Ainda em tempo, é importante fundamental lembrar que existe a possibilidade de publicação de um sítio próprio da empresa no qual, além de informações sobre a empresa e seus produtos, também podem ser oferecidos alguns serviços que o próprio cliente realiza. Também no tangente aos sítios na internet, a empresa pode fazer uso de anúncios em espaços de outras empresas como forma de atrair mais clientes para o seu sítio.

Outro mecanismo de grande utilidade é o envio de mensagens no telefone celular, tal tecnologia apresenta custo mais elevado que o envio de mensagens por correio eletrônico, porém esta tecnologia é de mais fácil acesso e de maior penetração quando comparada àquela. Isto ocorre em virtude do baixo custo tanto na aquisição, quanto na manutenção de linhas telefônicas móveis, fruto – em especial – dos planos pré-pagos oferecidos pelas operadoras telefônicas.

É importante, também, zelar pela boa comunicação interna, pois os funcionários de contato devem estar atualizados sobre o que ocorre na empresa e no mercado a fim de existir maior segurança na prestação do serviço.

É muito válido o uso de ferramentas como sítios na intranet (rede interna de computadores) e correios eletrônicos para a difusão de informações sobre a empresa e o mercado para os funcionários.

2.10. Competência

Trata-se da habilidade, da expertise e do profissionalismo com que o serviço é executado, isso inclui a adoção de procedimentos para a correta

execução dos serviços, bem como a demonstração de conhecimento do produto/serviço por parte do pessoal de contato com o cliente.

A fim de promover maior conhecimento sobre o serviço por parte do público interno da empresa, principalmente em grandes organizações, é fundamental existir um manual de procedimentos o qual detalhe os passos para a execução de tarefas e reúna o conhecimento adquirido pela instituição, fruto de suas experiências anteriores. Também é importante haver supervisão disponível a fim de solucionar as dúvidas que não sejam esclarecidas pelo manual.

2.11. Cortesia e cordialidade

A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização ao lidar com o cliente, incluída a habilidade em não ser desagradável e intrusivo.

Relaciona-se ainda com o calor e a natureza da abordagem pessoal, a atitude agradável e a habilidade em fazer o cliente sentir-se bem em utilizar os serviços da empresa.

Nestes casos é necessário cuidados com *scripts* de atendimento nos quais o atendente apenas repete o que está escrito. É necessário abrir a possibilidade da saída do *script* caso o funcionário julgue necessário, sempre, é evidente, com o cuidado de não ser desagradável e inconveniente.

Scripts muito rígidos aliados a falta de resolubilidade de problemas geraram aversão dos clientes aos serviços prestados por telefone.

Um exemplo de cortesia e cordialidade é chamar a pessoa de você, caso ela diga que assim prefere, ao invés do tradicional senhor ou senhora.

Vale ainda lembrar que o “Bom dia”, o “Boa tarde” e o “Boa noite” devem ser ditos como se realmente este seja o desejo da pessoa de contato, e não apenas pelo fato de constar no *script*, pois somente assim haverá cortesia e cordialidade.

2.12. Flexibilidade e funcionalidade

Disposição em alterar a natureza do serviço a fim deste melhor atender às necessidades dos clientes.

É importante dizer que os órgãos públicos seguem as diretrizes do Direito Administrativo, e uma delas é que pode ser feito apenas aquilo exposto em lei, ao contrário das instituições privadas, as quais podem fazer tudo o que a legislação não proíbe.

Entretanto algumas adaptações são possíveis, tais como: escolha do local de recebimento dos benefícios, agendamento do horário de atendimento, realização de perícias médicas em local diferente do agendado, dentre outros.

2.13. Integridade e confiabilidade

A honestidade, a justiça, a imparcialidade com que os clientes são tratados o fazem confiar que lhe será entregue aquilo que foi acordado de acordo com todas as especificações estabelecidas, inclusive e principalmente a pontualidade.

A fim de conquistar a confiança do cliente também é fundamental existir transparência nas relações, existir mecanismos os quais ele possa utilizar para confirmar a veracidade das informações fornecidas pela organização.

A transparência nas relações é fundamental para reduzir a subjetividade e por consequência as queixas sobre expectativas não atendidas.

Em nome da transparência é fundamental informar o cliente, não somente na comunicação escrita, mas também na verbal, a base (artigo da lei/decreto/instrução normativa) da informação/decisão.

Consiste em atender o cliente no horário agendado, em disponibilizar para consulta no sítio da internet toda a legislação e demais atos normativos que a empresa utiliza para suas operações.

2.14. Segurança

Segurança pessoal e de suas posses enquanto o cliente beneficia-se do serviço, inclusive a confidencialidade sobre a execução do mesmo.

Nos casos em que há concentração de pessoas há a necessidade de monitoramento do público por meio de vigilantes e/ou vigilância eletrônica.

Também é necessário existir segurança das informações do banco de dados da empresa a fim de terceiros não obter informações sobre os clientes.

É válido lembrar que segurança da informação não está restrita aos meios eletrônicos, inclui também não informar a terceiros os dados do cliente em unidades de atendimento ao público.

O baixo investimento em marketing e da ausência de alternativas disponíveis para a maioria dos benefícios, que acaba por dificultar também a comparação de preços.

Entender o que satisfaz e encanta os clientes é algo a ser continuamente perseguido pelas organizações, não por acaso empresas consideradas excelentes em serviços gastam muito tempo e dinheiro para ouvir e entender seus clientes.

2.15. Boas práticas em gestão de pessoas

Relaciona-se com a capacidade da empresa em atrair e reter talentos, bem como sua habilidade em desenvolver as pessoas.

A renovação é fundamental para a perpetuação de qualquer negócio, isto ocorre como consequência da evolução das pessoas e dos mercados.

Em um mercado cada vez mais competitivo e com desafios cada vez maiores, é fundamental contar com pessoas talentosas para encontrar soluções inovadoras que proporcionem vantagens competitivas.

Por traz do sucesso de grandes empresas está a capacidade de seus executivos em se cercar de pessoas superiores a eles.

Quando se fala em serviço público, o grande atrativo é a estabilidade, este é um fator de muito peso para pessoas que prezam a segurança, entretanto estas pessoas não costumam ser inovadoras, pois temem os riscos que o pioneirismo traz consigo.

Em relação à retenção de talentos, é necessário que o funcionário tenha perspectivas de crescimento profissional e pessoal na empresa. Neste ponto conta não somente a possibilidade de galgar os degraus da hierarquia da empresa, mas também que ela ofereça boas condições de trabalho, cursos de aperfeiçoamento e o auxilie na conquista de seus objetivos pessoais.

Outra grande vantagem da retenção de talentos é a redução do *turn over* (rotatividade de pessoal), o que possibilita redução dos custos com treinamentos e facilita a padronização do serviço. Vantagem maior ainda é quando a redução do *turn over* ocorre com o pessoal de contato.

Finalmente, boas práticas em gestão de pessoas favorecem o sentimento de admiração do empregado pela empresa e em decorrência disso favorece a existência de comprometimento com os objetivos organizacionais (o que melhora a produtividade) e com os clientes (o que favorece a conquista de novos clientes e a manutenção dos atuais).

2.16. Padronização

Refere-se à manutenção das características do serviço independente da unidade em que ele seja prestado.

Independente da agência onde o segurado seja atendido espera-se que as características do serviço, incluído aí o atendimento, sejam iguais, ou ao menos muito parecidos.

Esta padronização deve atingir ainda o *layout* da unidade, dos documentos, os tempos de espera e os passos para a execução do serviço.

A grande vantagem da padronização dos serviços é a redução da subjetividade na formação das expectativas do cliente que volta a utilizar o serviço, afinal este sabe o que pode esperar da empresa.

Em relação aos *layouts*, a importância da padronização reside na necessidade de formar e fortalecer a identidade da empresa perante seus públicos.

3. A ORGANIZAÇÃO

O embrião da Previdência Social é o Decreto nº 9.912-A, de 26 de março de 1888, o qual regulou o direito à aposentadoria dos empregados dos Correios. Este decreto fixava em 30 anos de efetivo serviço e idade mínima de 60 anos como requisitos para a aposentadoria.

Deste decreto até os dias atuais a Previdência Social passou por várias mudanças conceituais e estruturais, as quais envolveram o grau de cobertura, o elenco de benefícios oferecidos e a forma de financiamento do sistema.

Atualmente o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), uma autarquia federal prevista na Constituição Federal, é a maior seguradora da América Latina com aproximadamente 25.144.300 benefícios em manutenção, cuja soma atingiu o valor de R\$ 20.144.500.000,00, no mês de novembro de 2007.

3.1. A história

Será contada um pouco da longa história da Previdência Social, bem como sua evolução no decorrer do tempo. História esta que tem início antes mesmo da Abolição da Escravatura.

Em 26 de março de 1.888, o Decreto 9.912-A regulou o direito à aposentadoria dos empregados dos Correios. Fixava em 30 anos de efetivo serviço e idade mínima de 60 anos os requisitos para a aposentadoria.

Ainda em 1.888 a Lei nº 3.397, de 24 de novembro de 1888, criou a Caixa de Socorros em cada uma das Estradas de Ferro do Império. Cabe aqui uma observação, foi a partir da criação destas Caixas de Socorro que surgiu a expressão “estar na caixa”, ainda hoje utilizada por muitos segurados para dizer que recebem o benefício de Auxílio-Doença.

Outros Decretos e Leis criaram e alteraram as regras de benefícios até que em 24 de janeiro de 1923 foi publicado o Decreto nº 4.682, conhecido como Lei Elói Chaves (o autor do projeto respectivo), este decreto determinou a criação de

uma Caixa de Aposentadoria e Pensões para os empregados de cada empresa ferroviária.

Este Decreto é considerado o ponto de partida, no Brasil, da Previdência Social propriamente dita e a partir daquela data passou a haver maior preocupação com Previdência Social no país.

Pouco tempo depois, em 30 de abril do mesmo ano, o Decreto nº 16.037 criou o Conselho Nacional do Trabalho com atribuições, inclusive, de decidir sobre questões relativas à Previdência Social.

Durante as décadas seguintes à sua publicação, a Lei Elói Chaves teve sua atuação estendida para várias outras categorias profissionais, justamente em virtude da importância que o assunto passou a ter a partir dela.

O Decreto nº 19.433, de 26 de novembro de 1930, criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, tendo como uma das atribuições orientar e supervisionar a Previdência Social, inclusive como órgão de recursos das decisões das Caixas de Aposentadorias e Pensões.

Em 29 de junho de 1933, o Decreto nº 22.872, criou o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Marítimos, considerado "a primeira instituição brasileira de previdência social de âmbito nacional, com base na atividade genérica da empresa". É importante dizer que até então cada empresa era independente (uma para cada estrada de ferro, por exemplo).

O Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, aprovou a Consolidação das Leis do Trabalho, elaborada pelo Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e que elaborou também o primeiro projeto de Consolidação das Leis de Previdência Social, com a intenção de facilitar o entendimento das regras previdenciárias.

A Lei nº 3.807, de 26 de agosto de 1960, criou a Lei Orgânica de Previdência Social - LOPS, que unificou a legislação referente aos Institutos de Aposentadorias e Pensões e o Decreto nº 48.959-A, de 10 de setembro de 1960, aprovou o Regulamento Geral da Previdência Social.

Com o passar dos anos surgiram situações que exigiram mudanças nas regras, como exemplo pode-se citar a necessidade de utilizar o tempo de contribuição de um sistema previdenciário e outro. A fim de atender esta necessidade, em 15 de dezembro de 1960, foi publicada a Lei a Lei nº 3.841, a qual dispôs sobre a contagem recíproca, para efeito de aposentadoria, do tempo de serviço prestado à União, autarquias e sociedades de economia mista.

A fim de atender a necessidade de atendimento previdenciário aos trabalhadores rurais, a Lei nº 4.214, de 2 de março de 1963, criou o Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (FUNRURAL), com regras específicas para a categoria.

Em razão do grande número de Institutos de Previdência, as regras eram bastante diversificadas, foi então que surgiu a necessidade de se unificar os sistemas, em 27 de dezembro de 1963, a Resolução nº 1.500, do Departamento Nacional de Previdência Social, aprovou o Regimento Único dos Institutos de Aposentadoria e Pensões.

Ainda no sentido de unificar os sistemas de previdência, o Decreto nº 54.067, de 29 de julho de 1964, instituiu comissão interministerial com representação classista para propor a reformulação do sistema geral da previdência social, até que o Decreto-Lei nº 72, de 21 de novembro de 1966, reuniu os seis Institutos de Aposentadorias e Pensões no Instituto Nacional de Previdência Social - INPS.

No decorrer dos anos a Previdência Social esteve vinculada a vários ministérios, o Decreto nº 69.014, de 4 de agosto de 1971, estruturou o Ministério do Trabalho e Previdência Social-MTPS e a Lei nº 6.036, de 1º de maio de 1974, criou o Ministério da Previdência e Assistência Social, desmembrado do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Com a finalidade de processar e armazenar os dados do INPS foi publicada a Lei nº 6.125, de 4 de novembro de 1974, a qual autorizou o Poder Executivo a constituir a Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social.

Em 1974 ocorreu o desmembramento da Previdência Social do Ministério do Trabalho. Este ano também ficou marcado pela publicação da Lei 6.179, o qual instituiu o amparo previdenciário para os maiores de 70 anos ou inválidos, também conhecido como renda mensal vitalícia. Este benefício era concedido àqueles que não estavam mais amparados pelo sistema previdenciário.

A fim de viabilizar a utilização do tempo de contribuição efetuado no Regime Geral de Previdência Social em Regimes Próprios de Previdência Social, foi publicada a Lei nº. 6.226, de 14 de julho de 1975, esta dispôs sobre a contagem recíproca, para efeito de aposentadoria, do tempo de serviço público federal e de atividade privada.

A Lei Complementar nº 26, de 11 de setembro de 1975, unificou o Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público e criou o Fundo de Participação - PIS/PASEP, o que facilitou as consultas às informações dos trabalhadores.

A Lei nº 6.439, de 1º de setembro de 1977, instituiu o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social - SINPAS, orientado, coordenado e controlado pelo Ministério da Previdência e Assistência Social, responsável "pela proposição da política de previdência e assistência médica, farmacêutica e social, bem como pela supervisão dos órgãos que lhe são subordinados" e das entidades a ele vinculadas.

Porém, no início da década de 1990 sentiu-se a necessidade de desvincular a saúde e previdência, a Lei nº 8.689, de 27 de julho de 1993, dispôs sobre a extinção do INAMPS, instituto responsável pela assistência médica àqueles que contribuíam para a Previdência Social. Foi então criado o SUS (Sistema Único de Saúde), responsável pela assistência médica pública de todos os brasileiros, independente de contribuição à Previdência Social, até os dias atuais.

Com a finalidade de atualizar as regras da assistência social, foi publicada a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Esta lei criou os benefícios de Amparo Social à Pessoa Portadora de Deficiência e ao Idoso.

Cabe ainda dizer que a regulamentação da concessão destes novos benefícios ocorreu apenas com a publicação do Decreto nº 1.744, de 18 de dezembro de 1995. Este decreto também extinguiu o auxílio-natalidade, o auxílio-funeral e a renda mensal vitalícia.

Em razão do aumento expressivo de emigrações, foram firmados convênios internacionais para amparar brasileiros e estrangeiros. Estes acordos ocorreram com Argentina, Cabo Verde, Espanha, Grécia, Chile, Itália, Luxemburgo, Paraguai, Uruguai e Portugal.

Em decorrência do aumento da expectativa de vida da população e, por consequência, da perspectiva de aumento no tempo de recebimento dos benefícios de aposentadoria, surgiu a necessidade de alterar as regras para concessão destes benefícios com a finalidade de reduzir o déficit do sistema.

A Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, estabeleceu o eixo da Reforma da Previdência Social. As principais mudanças foram: limite de mínimo de idade nas regras de transição para a aposentadoria integral no setor público - fixado em 53 anos para o homem e 48 para a mulher, novas exigências para as aposentadorias especiais, mudanças na regra de cálculo de benefício, com introdução do fator previdenciário.

Em 2004 houve mais uma alteração de ministério ao qual a Previdência Social é vinculada, com a criação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, foi alterada a denominação do Ministério da Previdência e Assistência Social para Ministério da Previdência Social. Desta maneira as operações da Previdência Social ficam ligadas a dois ministérios.

Por fim, cabe comentar sobre a última alteração relevante do sistema de previdência brasileiro, em 22 de maio de 2007 a Receita Previdenciária, órgão responsável pela arrecadação de verbas para a Previdência Social foi fundida à Secretaria da Receita Federal e deu origem à Receita Federal do Brasil.

3.2. O objetivo

A Previdência Social é o seguro social para a pessoa que contribui. É uma instituição pública que tem como objetivo reconhecer e conceder direitos aos seus

segurados. A renda transferida pela Previdência Social é utilizada para substituir a renda do trabalhador contribuinte, quando ele perde a capacidade de trabalho, seja pela doença, invalidez, idade avançada, morte e desemprego involuntário, ou mesmo a maternidade e a reclusão.

3.3. Estrutura

A Previdência Social possui como órgãos o ministério da Previdência Social, o Instituto Nacional do Seguro Social, o Conselho de Recursos da Previdência Social, o Conselho Nacional de Previdência Social, Ouvidoria-Geral da Previdência Social e a Empresa de Tecnologia da Previdência Social – Dataprev. A seguir estão informações sobre os órgãos desta estrutura.

3.3.1. Ministério da Previdência Social (MPS)

O Ministério, por meio de suas secretarias é responsável pela elaboração de políticas de Previdência Social, pelo planejamento e coordenação dos regimes de previdência, pela elaboração de diretrizes de atuação, dentre outras atribuições, como melhor será descrito nas atividades de cada secretaria.

3.3.1.1. Secretaria de Políticas de Previdência Social

Assiste ao Ministro de Estado nas ações relacionadas com o Regime Geral de Previdência Social e com o Regime Próprio de Previdência destinado aos servidores civis da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Realiza estudos, examina pareceres e acordos, supervisiona, subsidia e orienta o sistema previdenciário na formulação de políticas e ações estratégicas.

Atribuições da Secretaria de Políticas de Previdência Social (SPPS):

- Assistir ao Ministro de Estado na formulação da política de previdência social e na supervisão dos programas e atividades das entidades vinculadas;
- Assistir ao Ministro de Estado na proposição de normas gerais para organização e manutenção dos regimes próprios de previdência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

- Elaborar e promover, em articulação com os órgãos envolvidos, a atualização e a revisão dos planos de custeio e benefícios da Previdência Social;
- Orientar, acompanhar, normatizar e supervisionar as ações da previdência social nas áreas de benefícios e arrecadação previdenciária;
- Prestar apoio técnico aos órgãos colegiadas do Ministério, na sua área de competência;
- Realizar estudos e subsidiar a formulação de políticas, diretrizes e parâmetros gerais do Sistema de Previdência Social;
- Acompanhar e avaliar as ações estratégicas da previdência social;
- Promover ações de desregulamentação voltadas para a racionalização e a simplificação do ordenamento normativo e institucional da previdência social;
- Orientar, acompanhar, avaliar e supervisionar as ações da previdência social nas áreas do Regime Geral de Previdência Social;
- Orientar, acompanhar e supervisionar os regimes próprios de previdência social dos servidores públicos e dos militares da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e
- Aprovar pareceres técnicos emitidos pelos Departamentos da Secretaria.

Ao Departamento do Regime Geral de Previdência Social, da Secretaria de Previdência Social do MPS, compete:

- Coordenar, acompanhar, avaliar e supervisionar as ações do Regime Geral de Previdência Social nas áreas de benefícios e de arrecadação;
- Coordenar, acompanhar e supervisionar a atualização e a revisão dos planos de custeio e benefícios do Regime Geral de Previdência Social;
- Desenvolver projetos de racionalização e simplificação do ordenamento normativo e institucional da previdência social;
- Realizar projeções e simulações das receitas e despesas do Regime Geral de Previdência Social;
- Coletar e sistematizar informações previdenciárias;
- Realizar estudos visando ao aprimoramento do Regime Geral de Previdência Social; e
- Emitir pareceres técnicos sobre matéria de sua competência.

Ao Departamento dos Regimes de Previdência no Serviço Público, da Secretaria de Previdência Social do MPS, compete:

- Orientar, acompanhar e supervisionar os regimes próprios de previdência social dos servidores públicos e dos militares da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- Realizar estudos técnicos necessários ao aprimoramento dos Regimes de Previdência no Serviço Público;
- Realizar e assessorar a realização de projeções e simulações das receitas e despesas dos regimes próprios de previdência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- Prestar assistência técnica com vistas ao aprimoramento das bases de dados previdenciárias, a realização de diagnósticos e a elaboração de propostas de reformas dos sistemas previdenciários no serviço público;
- Emitir pareceres para acompanhamento dos resultados apresentados pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios na organização dos seus regimes de previdência;
- Fomentar a articulação institucional entre as esferas de governo em matéria de sua competência; e
- Coletar e sistematizar informações dos regimes de previdência no serviço público.

3.3.1.2. Secretaria de Previdência Complementar

A Secretaria de Previdência Complementar é o órgão de fiscalização das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (fundos de pensão).

3.3.1.3. Secretaria Executiva

A Secretaria Executiva - SE, órgão do Ministério da Previdência Social, possui as seguintes atribuições regimentais:

- Assistir ao Ministro de Estado na supervisão e coordenação das atividades das Secretarias integrantes da estrutura do Ministério e das entidades a ele vinculadas;

- Supervisionar e coordenar as atividades relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos de informação e informática, de recursos humanos e de serviços gerais, no âmbito do Ministério;
- Auxiliar o Ministro de Estado na definição das diretrizes e na implantação das ações da área de competência do Ministério;
- Assistir ao Ministro de Estado nos assuntos de acordos e de assistência técnica-financeira internacional; e
- Aprovar, ouvido o Comitê de Gestão Estratégica da Previdência e Assistência Social, a política, planos e programas estratégicos de tecnologia e informação, bem como estabelecer normas e diretrizes gerais para a adoção de novos recursos tecnológicos em informática e telecomunicação no âmbito da Previdência e Assistência Social.

Parágrafo único. A Secretaria-Executiva exerce, ainda, o papel de órgão setorial dos Sistemas de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, de Organização e Modernização Administrativa - SOMAD, de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP, de Serviços Gerais - SISG, de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal, por intermédio da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração a ela subordinada.

À Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração compete:

- Planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com os sistemas federais de organização e modernização administrativa, de recursos humanos, de serviços gerais, de administração dos recursos de informação e informática, de planejamento e de orçamento, de contabilidade e de administração financeira, no âmbito do Ministério;
- Promover a articulação com os órgãos centrais dos sistemas federais referidos no inciso anterior e informar e orientar os órgãos do Ministério quanto ao cumprimento das normas administrativas estabelecidas;

- Promover a elaboração e consolidação dos planos e programas das atividades de sua área de competência e submetê-los à decisão superior;
- Coordenar a elaboração e a consolidação dos planos e programas das atividades finalísticas do Ministério, seus orçamentos e alterações, e submetê-los à decisão superior;
- Acompanhar e promover a avaliação de projetos e atividades;
- Promover as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil, no âmbito do Ministério;
- Promover a evolução da política e administrar os recursos de informação e informática do Ministério da Previdência e Assistência Social;
- Realizar tomadas de contas dos ordenadores de despesas e demais responsáveis por bens e valores públicos e de todo aquele que der causa a perda, extravio ou irregularidade que resulte em dano ao erário; e
- Promover o registro, o tratamento e o controle das operações relativas à administração orçamentária, financeira e patrimonial do Ministério, com vistas à elaboração de demonstrações contábeis, das atividades do Sistema de Contabilidade Federal.

À Assessoria Especial de Tecnologia e Informação compete:

- Coordenar, supervisionar, orientar, acompanhar e avaliar a elaboração e execução dos planos, programas, projetos e contratações estratégicas de Tecnologia e Informação da Previdência e Assistência Social;
- Coordenar a gestão do conhecimento, análise e modelagem de dados e informações no âmbito da Previdência e Assistência Social;
- Representar institucionalmente a Previdência Social em assuntos de Tecnologia e Informação;
- Secretariar o Comitê de Tecnologia e Informação da Previdência Social, oferecendo o apoio técnico e operacional necessário ao seu adequado funcionamento;
- Definir, ouvidas as áreas envolvidas, papéis e responsabilidades na condução dos projetos e atividades de Tecnologia e Informação no âmbito da Previdência e Assistência Social;

- Formular critérios de avaliação da gestão de Tecnologia e Informação no âmbito da Previdência e Social; e
- Supervisionar a implantação do Plano Diretor de Tecnologia e Informação no âmbito do Ministério da Previdência Social.

3.3.2. Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)

O instituto é responsável pela operacionalização dos benefícios previdenciários e assistenciais, estes últimos relacionados apenas aqueles criados pela Lei 8.742/93. É este órgão que administra as agências e canais de atendimento remoto (sítio da internet e central telefônica).

3.3.3. Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev)

A Dataprev – Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social originou-se dos centros de processamento de dados dos institutos de previdência existentes em 1974. Denominada, primeiramente, como Empresa de Processamento de Dados da Previdência, a Dataprev é uma empresa pública instituída pela *Lei nº. 6.125, de 4 de novembro de 1974*. Sua primeira Diretoria tomou posse em 10 de março de 1975. Dois anos mais tarde, o Ministério da Previdência e Assistência Social - MPAS - definiu a Dataprev como integrante do Sinpas - Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (já extinto). A *Medida Provisória nº. 2.143-36, de 24 de agosto de 2001*, alterou a razão social da Dataprev para Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social, com sede e foro em Brasília, filial regional na cidade do Rio de Janeiro e ação em todo o território nacional, compreendendo 23 Unidades Regionais e quatro Unidades de Atendimento.

A mudança de nome foi mais do que um simples gesto burocrático. Ela reflete a significativa evolução da Empresa que hoje é responsável pelo processamento da maior folha de pagamento do país, ajudando na distribuição de renda a 25 milhões de brasileiros em todos os recantos do Brasil.

Conhecer melhor a Dataprev significa saber a importância do trabalho que ela desenvolve para a Previdência Social brasileira, informatizando os diversos

órgãos previdenciários e contribuindo para que o segurado receba um atendimento de qualidade.

A Dataprev hoje conta com três Centros de Processamento, Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília, nos quais rodam os grandes sistemas da Empresa. No Centro de Processamento Rio de Janeiro (CPRJ), no bairro do Cosme Velho, está o Sistema de Benefícios que gera, mensalmente, a folha de pagamento do INSS. Os pagamentos referentes a agosto de 2007 totalizaram R\$ 20.144 bilhões, distribuídos a 25.144.279 beneficiários.

A evolução da Empresa fica evidente na trajetória que a levou do velho computador B-200 aos três modernos Libra 680, em substituição aos Libra 185. O primeiro Libra 680 foi instalado recentemente no CPRJ. Este equipamento é responsável pelo processamento do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS), com mais de 494 milhões de vínculos empregatícios dos trabalhadores brasileiros, desde 1976.

Este *upgrade* propiciou aumento da capacidade de processamento para 79%, melhorando, significativamente, o desempenho das aplicações essenciais ao funcionamento das Agências da Previdência, com reflexos positivos no atendimento, via Central Telefônica 135.

No final de agosto, o computador Unisys Libra 185, DTPRJCV3, foi substituído por mais um LIBRA 680. Nesse equipamento estão armazenadas as bases de benefícios e de gestão interna.

O Centro de Processamento São Paulo (CPSP), no bairro do Brás, recebeu também em agosto outro Libra 680, em substituição ao Libra 185. Esta potente máquina hospeda as bases da Receita Previdenciária, Contencioso e Dívida Ativa, oferece a melhor performance dos aplicativos migrados, com ganho de tempo de processamento e melhoria na qualidade de atendimento aos segurados. São processados na URSP, mensalmente, em torno de sete milhões de Guias da Previdência Social.

O Centro de Processamento Distrito Federal (CPDF) é o caçula dos três Centros de Processamentos. Foi inserido na estrutura formal da Empresa em 29

de dezembro de 2005, por meio da Resolução da Presidência 2639/2005. Nesse Centro de Processamento estão instalados os novíssimos servidores de Banco de Dados Superdome HP, que suportam os novos sistemas da Previdência Social, permitindo que todas as informações geradas no site principal, no Rio de Janeiro, sejam simultaneamente armazenadas em Brasília.

Para atender seus compromissos, a Dataprev conta com mais de três mil empregados comprometidos com o uso da Tecnologia da Informação no desenvolvimento do país, notadamente nas áreas sociais do Governo, contribuindo para que as Agências da Previdência, espalhadas por todo o país, dispensem um atendimento mais ágil àqueles que necessitam dos seus serviços. Ganhando em capacidade de processamento, a Dataprev também pode mais facilmente cruzar diferentes bancos de dados, hoje peça fundamental no programa de combate às fraudes previdenciárias.

Embora ela tenha sido criada para atender à Previdência Social, atualmente presta relevantes serviços a outros órgãos públicos, tais como os Ministérios do Trabalho e Emprego e o do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

3.3.4. Conselho de Recursos da Previdência Social (CRPS)

Este é um órgão integrante da estrutura do Ministério da Previdência Social subordinado diretamente ao Ministro de Estado ao qual compete a prestação jurisdicional e o controle das decisões do INSS, nos processos de interesse dos beneficiários e contribuintes do Regime Geral da Previdência Social.

O CRPS é um dos órgãos mais antigos da Previdência Social, criado pelo Decreto nº 1.237, de 02/05/1939, como Câmara de Previdência Social do Conselho Nacional do Trabalho; transformado em Conselho Superior da Previdência Social em 1946; recebeu sua atual denominação em 1996; teve sua sede no Rio de Janeiro até março de 1993, quando foi transferido para Brasília. Seu Regimento Interno atual foi aprovado pela Portaria Ministerial nº 323, de 27 de julho de 2007.

O quadro de pessoal do CRPS é composto em sua maioria, por servidores do Ministério da Previdência Social e cedidos pelo INSS. Nas Juntas de Recursos, os servidores são cedidos pelo INSS, a quem cabe a responsabilidade pelo suporte necessário para o funcionamento das mesmas.

3.3.5. Ouvidoria Geral da Previdência Social (OGPS)

A Ouvidoria-Geral da Previdência Social é a instância administrativa responsável por acolher reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões dos cidadãos quanto aos serviços e atendimento prestados pelo Ministério da Previdência Social e suas autarquias.

Em funcionamento desde agosto de 1998, a Ouvidoria Previdenciária brasileira é a maior existente em administrações públicas da América do Sul, em número de usuários potenciais - toda a população brasileira, representada pelos beneficiários, segurados, contribuintes ou interessados, direta ou indiretamente, nos assuntos da Previdência Pública.

O objetivo deste órgão é estreitar a integração entre sociedade e governo, permitindo melhorar a qualidade dos serviços previdenciários no País. Além de evidenciar transparência nas relações com os segurados e beneficiários, a Ouvidoria-Geral contribui para o efetivo controle social das atividades desenvolvidas pelo Ministério da Previdência.

A primeira atribuição é registrar e dar o tratamento adequado às reclamações, sugestões, denúncias e elogios sobre os serviços previdenciários, oriundos da sociedade.

O segundo grande foco é sugerir mudanças, tanto gerenciais como de procedimento, mediante análise e interpretação das percepções dos usuários, com produção de relatórios estratégicos, destinados para a cúpula do Ministério da Previdência Social, nos quais são apontadas as principais deficiências ou irregularidades, sob o ponto de vista dos cidadãos.

Esses trabalhos subsidiam a formulação e gestão das políticas e estratégias do Ministério. A Ouvidoria serve também como um imenso banco de dados para alimentar as áreas de inteligência do governo.

3.3.6. Conselho Nacional de Previdência Social (CNPS)

Este é um órgão superior de deliberação colegiada, tem como principal objetivo estabelecer o caráter democrático e descentralizado da administração, em cumprimento ao disposto no art. 194 da Constituição, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, que preconiza uma gestão quadripartite, com a participação do Governo, dos trabalhadores em atividade, dos empregadores e dos aposentados.

Criado pela Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, o Conselho de Previdência, ao longo do tempo vem aperfeiçoando sua atuação no acompanhamento e na avaliação dos planos e programas que são realizados pela administração, na busca de melhor desempenho dos serviços prestados à clientela previdenciária.

3.3.7. Assessoria de Comunicação Social (ACS)

A coordenação das ações de Comunicação do Ministério da Previdência Social e órgãos vinculados - como o INSS e Dataprev - está centralizada em Brasília no Ministério da Previdência Social (MPS).

Cada Estado possui uma Assessoria de Comunicação Social (ACS) local, a qual produz trabalhos regionais em parceria com a ACS do MPS.

As principais atividades estão previstas no Plano de Comunicação Anual, aprovado pela ACS do Governo Federal.

Segue o artigo 189 do Regimento Interno do INSS, Portaria nº 26 de 19/01/07, o qual estabelece as obrigações da ACS:

“À Assessoria/Seção de Comunicação Social da Gerência-Executiva de capital, subordinada tecnicamente à Assessoria de Comunicação Social da respectiva Gerência Regional, compete:

I - realizar as atividades de comunicação social, em conformidade com o Plano de Comunicação Social do subsistema de Comunicação Social da Previdência Social;

II - promover a disseminação de informações institucionais e a divulgação de resultados e serviços prestados pelo INSS;

III - gerenciar o sistema de publicidade legal do INSS;

IV - coordenar, orientar e supervisionar as atividades referentes ao relacionamento das autoridades do INSS com a mídia;

V - promover a difusão, o acompanhamento e a análise do noticiário referente à Previdência Social;

VI - adotar métodos e procedimentos referentes à programação visual, marcas e símbolos e ao padrão gráfico-editorial da Previdência Social, para fins de uniformidade visual e de linguagem; e

VII - realizar atividades de relações públicas.

Os objetivos básicos da Assessoria de Comunicação Social são:

- **Imprensa:** Fornecer à mídia informações sobre a organização e intermediar as relações entre os dirigentes da instituição e os órgãos da imprensa;
- **Publicidade:** Criar, executar, coordenar e administrar as peças publicitárias de propaganda, publicidade legal, campanhas promocionais e estudos mercadológicos, inclusive com a escolha dos veículos mais adequados para a veiculação dos mesmos e a intermediação com as agências de publicidade;
- **Web Editoria:** Coordenar a gestão de conteúdo do site oficial da Previdência Social, padronizar os sites das diversas áreas da Previdência na INTRAPREV e preservar as informações institucionais com o intuito de fortalecer a logomarca da organização;
- **Editoração:** Editar e produzir material gráfico com o objetivo de atender o Subsistema de Comunicação Social, de modo a assegurar a padronização e a qualidade dos produtos; e

- **Relações Públicas:** Elaborar projetos ou plano estratégico de Comunicação, planejar e executar projetos específicos como comunicação interna, comunicação de crise e pesquisa.

3.4. Rede nacional de atendimento

A rede de atendimento ao público da Previdência Social é administrada pelo INSS e composta por unidades de atendimento fixas e móveis. Atualmente são 1.217 Agências da Previdência Social e, entre essas, estão 75 unidades móveis (PREVMóvel), são 69 carros e 06 barcos.

Além da rede de atendimento presencial, existem os Canais Remotos de Atendimento, os quais são a Central Telefônica 135 e o sítio na internet. As atividades de cada canal de atendimento serão descritas a seguir.

3.4.1. Centrais telefônicas (135)

Por meio das centrais telefônicas localizadas nas cidades de Salvador (BA), Recife (PE) e Caruaru (PE) os clientes de todo o país podem agendar o atendimento para apresentar o pedido de:

- Aposentadoria;
- Auxílio-reclusão;
- Benefício assistencial;
- Prorrogação do Auxílio-doença;
- Pecúlio;
- Pensão por morte;
- Salário-maternidade;
- Certidão de Tempo de Contribuição; e
- Recurso.

É possível também programar o atendimento de:

- Simulação de Contagem de Tempo de Contribuição;
- Carga de processos para advogado constituído no processo;
- Devolução de carga;

- Devolução de documentos;
- Cópias de processo;
- Vistas de processo; e
- Análise para conclusão de processos pendentes.

É possível ainda:

- Requerer Auxílio-doença, bem como o Pedido de Prorrogação e o de Reconsideração da cessação ou do indeferimento do mesmo;
- Obter orientações e informações sobre os serviços da Previdência Social;
- Obter informações sobre pagamentos do benefício e sobre a situação do benefício;
- Inscrever-se na Previdência Social;
- Fazer reclamações, elogios ou denúncias;
- Calcular contribuições em atraso; e
- Consultar perícias agendadas.

As centrais funcionam das 7 às 22 horas (horário de Brasília) de segunda a sábado, entretanto, durante a vigência do Horário de Verão, o funcionamento é das 8 às 23 horas, também de segunda a sábado.

É importante dizer que a ligação é gratuita quando se liga de telefones fixos e sofrem tarificação local quando originadas de telefones móveis.

Finalmente cabe dizer que os funcionários das Centrais Telefônicas não são servidores do INSS, mas contratados por empresas prestadoras de serviços à organização.

3.4.2. Sítio na Internet

No sítio da Previdência Social na rede mundial de computadores, cujo endereço é www.previdencia.gov.br, estão disponíveis todos os serviços executados pelas centrais telefônicas e obter alguns serviços adicionais, tais como:

- Realização da Simulação de Tempo de Contribuição (por telefone é possível apenas agendar horário para o serviço ser realizado na agência);

- Obter o programa para cadastramento de Comunicação de Acidente de Trabalho;
- Consultar a legislação;
- Ler as notícias da Rádio e da TV Previdência, além daquelas escritas no sítio;
- Obter formulários;
- Consultar e imprimir extratos do benefício;
- Consultar e imprimir a Carta de Concessão do Benefício;
- Solicitar Certidão para saque do Programa de Integração Social, do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público;
- Consulta aos recolhimentos efetuados; e
- Atualização de endereço, dentre outros.

3.4.3. PREVCidade

Unidade de atendimento que presta serviços previdenciários preferencialmente nas localidades onde não existe uma Agência da Previdência Social. O seu objetivo é facilitar a vida do cidadão e evitar deslocamentos para procurar o INSS. Estas unidades são instaladas por meio de convênio entre o INSS e a Prefeituras Municipais e os serviços prestados são:

- Orientação e informação em geral;
- Inscrição e alteração dos dados cadastrais do contribuinte individual;
- Atualização de cadastro de benefícios;
- Análise e recebimento de documentos;
- Agendamento e controle de realização de perícia médica;
- Habilitação de representante legal;
- Recebimento e análise de pedidos de recursos e revisão;
- Solicitação de cessação de benefícios; e
- Recebimento, análise, conferência e finalização de todos os requerimentos.

3.4.4. Agências da Previdência Social

Estas unidades são responsáveis pelo contato direto entre o segurado e a empresa e pela realização não só de serviços mais simples, os quais são oferecidos também pela Central Telefônica e pelo sítio na internet, mas também serviços mais complexos, como:

- Análise de direitos (concessão, manutenção e revisão);
- Informações e orientações diversas;
- Fornecimento de formulários;
- Transferências de benefícios;
- Cadastramento de conta-corrente para recebimento de benefícios;
- Alterações em Comunicações de Acidente de Trabalho (CAT); e
- Acertos de dados cadastrais, dentre outros.

3.5. A estrutura da Gerência Executiva do INSS em Curitiba

A Gerência em Curitiba, que está vinculada à Gerência Regional em Florianópolis – esta última responsável pela operação de todas as Gerências Executivas da Região Sul do Brasil - é uma das maiores do país, uma gerência do tipo A que responde por onze Agências da Previdência Social - as quais possuem as atividades descritas no item 3.4.4 - uma Agência de Atendimento às Demandas Judiciais – a qual atende apenas as demandas oriundas do poder judiciário - e uma Unidade de Atendimento PREVCidade. Além da estrutura de atendimento, existe a estrutura de suporte às unidades de atendimento ao público, conforme será explicado a seguir.

Ciente de que um dos maiores problemas existentes no relacionamento com os segurados é a padronização dos serviços e que a instituição é falha neste ponto, a gerência procura atacar o problema por meio da centralização de alguns serviços e de reuniões periódicas para a promoção de ajustes operacionais nas unidades.

No tocante às reuniões técnicas, fundamentais para ajustes operacionais entre as unidades, estas são administradas pela Divisão de Benefícios por meio de seus órgãos vinculados, como será descrito mais adiante.

Em relação à centralização de serviços, estes podem ser divididos em dois grupos: aqueles cuja centralização já ocorreu e aqueles em que há propostas de centralização.

No primeiro grupo encontram-se os serviços de Reabilitação Profissional e de Monitoramento Operacional, cujas atividades e os motivos da centralização serão vistos no item 3.10.1 e 3.12 respectivamente.

Já no segundo grupo encontram-se a realização de perícias médias e o atendimento aos requerimentos de benefícios assistenciais. Enquanto os motivos do primeiro serão descritos no item 3.10, as do segundo residem no alto grau de subjetividade na análise das situações encontradas nos benefícios

3.6. Agências da Previdência Social

- Agência da Previdência Social Curitiba - XV de Novembro;
- Agência da Previdência Social Curitiba - Visconde de Guarapuava;
- Agência da Previdência Social Curitiba-Cândido Lopes;
- Agência da Previdência Social Curitiba – Hauer;
- Agência da Previdência Social Curitiba - Estação;
- Agência da Previdência Social Araucária;
- Agência da Previdência Social São José dos Pinhais;
- Agência da Previdência Social Campo Largo;
- Agência da Previdência Social Colombo;
- Agência da Previdência Social Fazenda Rio Grande;
- Agência da Previdência Social Paranaguá; e
- Agência de Atendimento às Demandas Judiciais.

Exceção feita à Agência da Previdência Social Curitiba - Estação, a qual atende apenas os segurados empregados em empresas conveniadas ou filiados a instituições também conveniadas, e à Agência de Atendimento às Demandas Judiciais, as demais atendem ao público em geral.

3.7. Unidade de Atendimento PREVCidade Lapa

Esta unidade está vinculada à Agência da Previdência Social Araucária e presta serviços em parceria com a Prefeitura Municipal de Lapa. Sua importância reside no fato da cidade de Lapa contar com vasta extensão territorial e áreas bastante distantes da agência mais próxima, Araucária. Portanto conclui-se que a unidade veio a facilitar o acesso da população local aos benefícios operacionalizados pelo INSS.

Ainda em relação à rede de atendimento, há previsão da gerência de receber até o final do ano um veículo adaptado como agência denominado PREVMóvel, o qual será utilizado para levar os serviços previdenciários à população residente em áreas distantes de Agências da Previdência Social, de Unidades de Atendimento PREVCidade, e em eventos promovidos pelo Programa de Educação Previdenciária.

A fim de dar suporte ao funcionamento das unidades de atendimento ao público, atendimento das demandas judiciais e à agência de atendimento aos convênios a gerência conta com:

3.8. Divisão de Benefícios (DBENEF)

Um dos maiores desafios da Divisão de Benefícios é manter a padronização nos processos, isto é fruto do fato de cada processo ser único, em razão da diversidade de possibilidades de históricos de contribuição.

Outro fator importante que dificulta a padronização dos processos é o longo período geralmente existente entre a filiação do segurado e o requerimento dos benefícios, em especial as aposentadorias.

Ainda pesa contrariamente à padronização as constantes alterações em legislações e em instruções normativas e orientações internas. Cumpre dizer que estas alterações se fazem necessárias em razão da evolução das relações de trabalho e de decisões do poder judiciário.

Tais dificuldades exigem fortes investimentos em treinamentos e reuniões para discussão sobre procedimentos, contudo os recursos disponíveis nem sempre são suficientes.

A importância da padronização reside na necessidade de todas as unidades oferecerem serviços uniformes e desta maneira reduzir a margem para a existência de subjetividades e falsas expectativas de direitos.

Em busca de maior agilidade no reconhecimento de direitos e redução do número de processos judiciais, a divisão, com o auxílio da Agência de Demandas Judiciais e da Procuradoria Federal Especializada em Direito Previdenciário (vinculada à Advocacia Geral da União) procura identificar as falhas mais comuns em processos a fim de discutir os assuntos em reuniões técnicas por meio de seus órgãos vinculados, os quais são:

3.8.1. Serviço de Reconhecimento Inicial de Direitos (SRID)

O setor atua como consultor técnico para assuntos relacionados ao reconhecimento inicial dos direitos e também é responsável pelo conteúdo técnico das reuniões de serviço e treinamentos relacionados ao reconhecimento inicial dos direitos do segurado.

3.8.2. Serviço de Revisão de Direitos (SRD)

Responsável pela consultoria e criação de mecanismos com o intuito de agilizar os processos de revisão de direitos dos segurados (processos de revisão e recurso).

Assim como o SRID, o SRD é responsável também pela elaboração do conteúdo de treinamentos e reuniões de serviço quando o assunto tratado refere-se aos procedimentos em processos de recurso e revisão.

3.8.3. Serviço de Manutenção de Direitos (SMD)

Responsável pelo apoio técnico e criação de mecanismos que facilitem a manutenção dos direitos adquiridos pelos segurados.

Ainda está sob sua responsabilidade a elaboração do conteúdo de treinamentos e reuniões de serviço quando o assunto tratado refere-se aos procedimentos em manutenção de direitos.

3.9. Serviço de Atendimento (SERAT)

Este setor é responsável pelo apoio no planejamento do atendimento e controle da qualidade do mesmo. Realiza estudos com a finalidade de identificar oportunidades de melhoria da eficiência e da eficácia do atendimento aos segurados.

Também é de responsabilidade do Serviço de Atendimento a supervisão nas unidades a fim de observar: se há correta utilização dos instrumentos de gestão do atendimento (Sistema de Agendamento Eletrônico e Sistema de Gerenciamento de Atendimento) são utilizados corretamente, o cumprimento das diretrizes da Diretoria de Atendimento (tempo espera, quantidade de atendimentos, dentre outros), o fluxo de atendimento, as necessidades de treinamento.

No tangente ao atendimento nas agências é imperativo dizer que nos últimos anos foram tomadas várias medidas com o intento de maximizar o uso dos recursos disponíveis, facilitar o planejamento e o controle do atendimento, reduzir o tempo de espera nas unidades e para a resposta das solicitações.

Para a maximização dos recursos, em 2006, houve a ampliação do horário de atendimento, em todo o território nacional, das agências, as quais, em sua maioria passaram a estar abertas por 12 horas diárias. É o caso das agências localizadas na cidade de Curitiba. Já na região metropolitana e em Paranaguá esta medida não é possível de ser aplicada em razão da carência de recursos humanos.

Além de reduzir o investimento em móveis e equipamentos, a extensão do horário de atendimento facilita a redução da concentração de pessoas, o que gera maior conforto aos segurados pelo fato de haver mais espaço e menos barulho.

A fim de facilitar o planejamento dos atendimentos e do controle dos tempos de espera, foram criadas duas ferramentas, o Sistema de Gerenciamento do Atendimento e o Sistema de Agendamento Eletrônico.

O primeiro permite total controle sobre a quantidade de pessoas na espera por cada tipo de serviço, o tempo de espera e a quantidade de atendimentos realizados pelo servidor em cada tipo de serviço. Vale dizer que por meio do acompanhamento da produtividade do servidor é possível identificar necessidades de suporte e treinamento.

Já o segundo sistema atua com o planejamento da quantidade de requerimento de benefícios, revisões e recursos existentes na agência. A ferramenta auxilia na administração dos estoques de processos (concessão, revisão e recurso), pois permite adequar a quantidade diária de atendimentos à capacidade de resolução dos mesmos, o que reduz o tempo de conclusão do processo.

É evidente que deve haver controle do tempo de espera entre o agendamento do horário e o horário agendado, bem como o tempo disponibilizado pelo atendimento deverá ser suficiente para a conclusão do processo, caso a documentação apresentada assim permita.

Estas ferramentas além de proporcionar maior conforto aos segurados, pois reduzem a permanência dos mesmos nas unidades, são úteis na otimização da produção. Entretanto vale lembrar que a capacidade de atendimento deverá estar alinhada à demanda.

Vale dizer que o agendamento para o atendimento pode ser realizado via Central Telefônica, sítio na Internet ou em qualquer unidade de atendimento (Agências e PREVCidades).

Ainda em tempo, vale dizer que o SERAT também é responsável pela avaliação da capacidade da rede de comunicação (computadores que armazenam e transmitem informações) e, quando é o caso, propõe mudanças em velocidade de links de comunicação e aumento da capacidade de armazenamento de dados.

Já os estudos sobre satisfação dos clientes com os serviços prestados pela instituição são de responsabilidade exclusiva da Diretoria de Atendimento e não há estudos recentes no âmbito da Gerência Executiva em Curitiba.

Vale, também, dizer que a empresa está com estudos em curso a fim de redimensionar a rede de agências de acordo com a concentração da população. Este estudo ajudará a melhor localizar as unidades e desta forma proporcionar acesso aos serviços da instituição com melhor qualidade e agilidade.

3.10. Serviço de Gerenciamento de Benefícios por Incapacidade (GBENIN)

Setor responsável pelo apoio técnico aos médicos peritos e orientar estes profissionais quanto ao cumprimento das metas e diretrizes estabelecidas pela direção da empresa. Suas unidades vinculadas são:

3.10.1. Unidade Técnica de Reabilitação Profissional (UTRP)

As atividades deste setor estão relacionadas à requalificação profissional de pessoas julgadas incapazes, pela perícia médica, de exercer suas atividades habituais, porém com condições de continuar no mercado de trabalho em outra atividade.

Esta unidade conta com os serviços de assistentes sociais, enfermeiros, médicos e psicólogos, os quais procuram identificar o perfil profissional do segurado e auxiliá-lo no encontro da nova profissão.

É fundamental dizer que esta unidade não oferece tratamentos médicos ou psicológicos, ela apenas procura viabilizar a recolocação do segurado julgado incapaz de exercer suas atividades habituais em outra profissão.

As atividades de Reabilitação Profissional realizadas na área de atuação da Gerência Executiva em Curitiba foram centralizadas nesta unidade a fim de proporcionar melhor controle e facilitar a padronização de procedimentos.

A reabilitação envolve profissionais não ligados à principal atividade da organização, (concessão, manutenção e revisão de direitos) o que acabava por afastar os profissionais e o setor dos demais setores das agências.

Outro problema para a existência desta unidade em todas as agências era o espaço físico, o qual é bastante reduzido, em especial nas cidades localizadas na região metropolitana.

Após a centralização das atividades apenas a Agência da Previdência Social Paranaguá manteve as atividades relacionadas à Reabilitação profissional, isto pelo fato da distância em relação à Curitiba, o que dificulta a locomoção dos segurados.

A fim de facilitar a padronização de procedimentos relativos à realização das perícias médias, existe um projeto desta unidade a fim de centralizar a realização de perícias médicas em apenas uma unidade na cidade de Curitiba, e não em 4 unidades como ocorre atualmente. Exceção feita à agência que atende convênios e àquela que atende as demandas judiciais.

Tal unidade favorecerá a padronização pelo fato de subordinar todos os funcionários ligados aos benefícios incapacitantes a uma mesma chefia e facilitar a consulta de médicos peritos a colegas de outras especialidades médicas.

Outro ponto de grande vantagem para a empresa é a redução da migração de clientes de uma unidade para outra em virtude de não existir padrão de atendimento, o que acaba por sobrecarregar o atendimento das unidades e aumentar o tempo de espera para a execução do serviço.

A especialização também pode auxiliar no melhor aproveitamento dos recursos humanos da instituição. Em virtude de uma legislação bastante complexa de gestão de tais recursos, existem muitos servidores com sérias limitações e a especialização do serviço e divisão do trabalho auxiliam no aproveitamento deles.

3.10.2. Unidade Técnica de Serviço Social (UTSS)

Suas atividades estão relacionadas às políticas de assistência social da empresa, seja no tocante aos benefícios assistenciais, seja no tocante aos benefícios previdenciários.

Em relação aos benefícios assistenciais, o órgão atua como divulgador dos mesmos e procura mecanismos para inclusão de beneficiários em risco social.

Já em relação aos benefícios previdenciários, a unidade atua no relacionamento da instituição com hospitais e associações a fim de melhorar a compreensão mútua sobre o funcionamento dos órgãos e auxiliar na promoção da saúde do trabalhador.

Cumprir dizer que em decorrência da expansão do Serviço Social à todas as agências, a acontecer ainda neste ano, esta unidade funcionará como apoio técnico aos profissionais atuantes nas agências.

3.11. Serviço de Administração (SERADM)

Setor que atua com procedimentos internos, seu contato com os clientes, o contato externo do setor ocorre apenas com fornecedores de produtos e serviços, bem como com outros órgãos do poder público.

Suas atividades são subdivididas da seguinte maneira:

3.11.1. Seção de Recursos Humanos (SRH)

Vinculada ao Serviço de Administração, tal seção é responsável por colocar em prática as políticas de recursos humanos da autarquia, processar a folha de pagamento dos ativos e inativos vinculados à gerência e fornecer suporte técnico às demais unidades nos assuntos referentes à administração dos recursos humanos.

Ainda sob a responsabilidade desta unidade está a gestão dos treinamentos realizados no âmbito da gerência. Cumprir dizer que tal gestão é meramente administrativa, ou seja, disponibilizar os recursos necessários para a realização do mesmo, uma vez que o conteúdo fica sob responsabilidade da unidade solicitante.

A fim de melhor atender às necessidades de treinamento, a Seção de recursos Humanos da Gerência Executiva em Curitiba conta com o Centro de Treinamento localizado na cidade de Curitiba. Este centro conta laboratórios de informática e salas de aula, além de equipamentos como projetores e DVDs, os quais visam facilitar a exibição dos conteúdos.

Esta unidade tem atuado fortemente com a saúde do servidor a fim de reduzir os afastamentos em razão de doenças, o qual supera 20%. Neste sentido foram realizadas campanhas de vacinação, em conjunto com a Prefeitura Municipal de Curitiba, e de avaliação das condições do ambiente de trabalho nas unidades, em conjunto com o Serviço de Gerenciamento de Benefícios por Incapacidade da própria gerência.

3.11.2. Seção de Logística, Licitações, Contratos e Engenharia (SELOG)

Seção vinculada ao Serviço de Administração responsável pela compra e administração de bens e materiais, tanto de consumo, quanto permanente.

Ainda podem ser citadas como responsabilidade do setor a administração dos contratos, a realização de pregões e licitações e a identificação na necessidade de obras nas unidades.

3.11.3. Seção de Orçamento e Finanças (SOF)

Também vinculada ao Serviço de Administração, suas atividades estão relacionadas aos procedimentos contábeis e de planejamento financeiro no âmbito da gerência.

3.12. Equipe de Monitoramento Operacional

Esta equipe esta diretamente vinculada ao Gerente Executivo e tem como atribuições investigar processos em que haja suspeitas de irregularidades, e quando constatada a irregularidade executar o processo de cobrança administrativa.

Caso não haja sucesso na cobrança administrativa, cabe a este órgão encaminhar o processo para a Procuradoria Federal Especializada a fim de esta instruir processo de cobrança judicial.

Cabe ainda a esta equipe o encaminhamento dos processos em que seja constatada fraude para a Procuradoria Federal Especializada a fim de esta instruir processo criminal contra os envolvidos.

Esta atividade era executada em todas as agências da gerência, sendo a unidade responsável apenas pelos processos por ela mantidos. Contudo esta é uma atividade bastante complexa e que gera mal estar entre o servidor responsável pela tarefa e os servidores envolvidos em processos sob investigação.

Em decorrência destes problemas a atividade foi centralizada na gerência, o que por sua vez facilitou a padronização dos procedimentos.

3.13. Assessoria de Comunicação Social do Paraná (ACSPR)

Em virtude de suas atividades já terem sido descritas no item 3.3.7 e com a intenção de não haver redundância deixa-se de descrevê-las neste item, cabe apenas dizer que as atividades desta assessoria são desempenhadas para todas as gerências executivas do estado, e não somente à Gerência Executiva em Curitiba.

Entretanto, em decorrência do tamanho da gerência e pelo fato da assessoria estar sediada na cidade de Curitiba, inclusive no mesmo edifício sede da Gerência Executiva em Curitiba, a Assessoria de Comunicação Social do Paraná acaba por ocupar a maior parte de seu tempo com as demandas oriundas desta gerência.

Um dos maiores problemas enfrentados por esta unidade é a falta de espaço disponível nos meios de comunicação para estabelecer contato com os clientes. Isto ocorre pela ausência de verbas publicitárias, as quais são controladas pela ACS do Ministério da Previdência Social.

Segundo a unidade, a imprensa procura o instituto geralmente quando há alguma queixa por parte de segurados e o espaço é aberto apenas para tratar daquele assunto.

Vale lembrar que em muitos dos casos a queixa direcionada ao INSS nem sempre é fruto de alguma ação do instituto e sim de outros órgãos, de empresas empregadoras, ou ainda por ação do próprio segurado, entretanto o espaço aberto em muitos casos não é suficiente para esclarecer os fatos.

Uma conquista muito valiosa para a organização e também para os clientes foi a parceria firmada com o programa Espaço da Cidadania, da TV Educativa do Paraná. Uma vez por semana o programa conta com a participação de um servidor do INSS para tratar de assuntos relacionados à Previdência Social. O programa é ao vivo e conta com a participação dos telespectadores por meio do envio de perguntas via correio eletrônico ou telefone.

Este órgão é ciente da necessidade de melhorar a comunicação interna e de manter os servidores informados sobre as matérias publicadas pela imprensa que envolvem o INSS, motivo pelo qual foi criado o clipping diário. Esta ferramenta consiste em enviar, com o uso do correio eletrônico, as notícias publicadas pelos principais jornais do estado.

Tal ferramenta auxilia principalmente os servidores atuantes nos setores de Orientação e Informação dos segurados, uma sempre haver demandas por maiores detalhes relacionados às matérias veiculadas pela imprensa

Conforme informações fornecidas pela ACSPR, não há política de treinamento dos servidores de contato com os clientes sobre como estabelecer este contato. Entretanto há treinamento de pessoas em como comunicar-se com os órgãos de imprensa, dirigidos em especial aos ocupantes de cargos de chefia.

4. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A TEORIA E O PRATICADO PELA EMPRESA

Este capítulo visa avaliar de maneira objetiva o alinhamento, ou não da prática da empresa, no âmbito da Gerência Executiva em Curitiba, com aquilo que a teoria diz sobre qualidade de atendimento aos clientes de serviços.

4.1. Acesso

A Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social é responsável pela operação de 12 Agências da Previdência Social e uma Unidade de Atendimento PREVCidade, conforme dito anteriormente.

Das 12 agências, 6 estão localizadas na cidade de Curitiba, 5 em cidades da região metropolitana de Curitiba e uma na cidade de Paranaguá. Já a Unidade de Atendimento PREVCidade está localizada na cidade de Lapa.

Cumprir dizer que as unidades instaladas na cidade de Curitiba são todas de grande porte e concentram-se na área central da cidade. Das 6 unidades apenas uma está localizada fora da área central (Agência da Previdência Social Curitiba - Hauer), as demais, inclusive a de atendimento aos convênios (Agência da Previdência Social Curitiba - Estação) e a Agência de Atendimento às Demandas Judiciais localizam-se na área central.

Esta concentração deve-se ao fato da organização possuir prédios apenas na área central e pelo fato de tais prédios serem considerados operacionais (existe a possibilidade de instalação de alguma unidade neles) fica vetado o aluguel de prédios na mesma cidade. Este também é um empecilho para a compra de terrenos ou prédios.

Vale dizer que tais prédios foram herdados de outros órgãos do poder público vários anos atrás (como o caso do edifício sede localizado à Rua João Negrão, 11-21) e outros conseguidos por meio de cobrança de dívidas (como é o caso do prédio localizado à Avenida Visconde de Guarapuava, 2350).

A agência localizada na Vila Hauer foi construída em virtude da doação do terreno por parte da Prefeitura Municipal de Curitiba, sua localização foi planejada para facilitar o acesso dos segurados. Pelo fato de localizar-se fora da área central o trânsito é menos congestionado e o acesso ainda é facilitado pelo Terminal de Ônibus da Vila Hauer, ao lado da agência.

As agências localizadas na Região Metropolitana de Curitiba foram construídas com base na demanda gerada pelas cidades às agências de Curitiba. Entretanto como não houve a possibilidade de doação de terrenos por parte das Prefeituras Municipais e não foi autorizada a compra de terrenos ou prédios para a instalação das mesmas, a gerência locou imóveis para esta finalidade.

É importante registrar que pelo fato dos imóveis serem locados e existir legislação que limita as opções nem todos os imóveis acomodam adequadamente as unidades. Existem algumas com problemas de layout, outras com problemas de ventilação e outras com problema de localização, como é o caso da Agência da Previdência Social Araucária, a qual fica fora da área central da cidade.

Em relação ao acesso interno das unidades, em todas elas há acesso facilitado aos portadores de deficiência física, porém os deficientes visuais contam com adaptação apenas na Agência da Previdência Social Curitiba-Cândido Lopes, a qual foi reformada recentemente.

É importante dizer que as demais agências da cidade de Curitiba passarão por reformas ainda em 2008 para adequação do acesso também aos deficientes visuais e alteração de *layout*, conforme novo padrão estipulado pela direção da empresa. Estas alterações incluirão sinalização, a qual é bastante deficiente em todas as unidades e acabam por confundir os clientes em alguns casos.

Outra agência que passará por reformas é a localizada na cidade de Colombo. Por meio de parceria com a Prefeitura Municipal de Colombo, a qual doou o terreno, a gerência construirá naquela cidade um prédio para que seja alterada a localização da unidade. Este prédio seguirá as novas diretrizes de *layout*, determinadas pela direção da empresa, as quais visam não só facilitar o acesso de portadores de deficiência, como também melhorar o fluxo de pessoas nas unidades.

Ainda no que se relaciona à instalação de unidades de atendimento, com o intuito de facilitar o acesso dos segurados residentes no município de Lapa, a gerência e a prefeitura do município firmaram convênio para instalação da Unidade de Atendimento PREVCidade Lapa. Enquanto a prefeitura forneceu toda a infra-estrutura (equipamentos, móveis e prédio), além de alguns funcionários, o INSS forneceu treinamento e servidores.

Desde sua inauguração a unidade evitou a viagem de milhares de segurados à cidade de Araucária para terem acesso aos serviços da Previdência Social. A vantagem foi maior ainda para os moradores da área rural, algumas regiões distantes mais de 60 quilômetros do centro urbano da Lapa.

É imperativo lembrar que a disponibilização de serviços por meio dos canais remotos de atendimento (sítio na internet e central telefônica) por parte da direção da organização, facilita o acesso aos serviços, uma vez que em muitos casos eliminam a necessidade de comparecimento a uma agência.

4.2. Estética

No início desta década a direção da empresa iniciou o Programa de Melhoria de Atendimento (PMA), o objetivo deste projeto era melhorar a imagem das unidades e proporcionar maior conforto aos segurados.

Tal programa criou uniformes para os funcionários, a obrigatoriedade do uso de crachás padronizados e o *layout* das unidades, tanto da área interna, quanto da área externa.

Entretanto o projeto sofreu com a falta de recursos e após o investimento inicial, o qual não alcançou todas as unidades, tudo ficou esquecido. A falta de renovação dos uniformes acabou por gerar o desuso dos mesmos, a falta de manutenção do mobiliário e dos adesivos e placas acabaram por gerar hoje situação semelhante à daquela época.

Contudo não se pode negar a importância do PMA para a instituição, a partir dele a instituição passou a preocupar-se mais com a estética e com a padronização dos *layouts*.

Em relação ao *layout* de documentos e formulários, anualmente a Assessoria de Comunicação Social (ACS) envia os modelos revistos e atualizados para todas as unidades, o que facilita a padronização dos mesmos. É a própria ACS quem desenha tais modelos.

No tangente à estética das unidades, esta fica sobre a responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social de cada estado. A ACSPR (Assessoria de Comunicação Social do Paraná) visita semestralmente as unidades a fim de verificar qual a situação da sinalização das unidades e verificar se há algo fora do padrão ou poluição visual.

Caso seja constatada a necessidade de alteração de alguma sinalização a própria assessoria produz. Nos casos em que não há a possibilidade de produção do material pela assessoria, esta verifica a possibilidade de ser realizada licitação para contratação de empresa que possa realizar o trabalho.

É importante dizer que nem tudo aquilo relacionado à estética está sobre a responsabilidade da ACS, aquilo que se relaciona ao patrimônio da organização depende também do serviço de administração, o qual verifica a disponibilidade de recursos para a realização do proposto.

De acordo com as informações coletadas e as visitas realizadas às unidades, foi possível constatar que existe a intenção da organização em manter um padrão estético belo, entretanto há problemas relacionados à disponibilidade de verbas, nem tanto pela falta dos recursos, mas sim pela morosidade do processo para liberação dos mesmos.

4.3. Atenção, assistência, cuidado e disponibilidade

Foi notado não existir a atenção necessária com os clientes em razão da pouca disponibilidade de recursos, principalmente humanos para que isto ocorra.

Com o intento de maximizar a utilização de seus recursos humanos, a instituição criou os canais remotos para atendimento, entretanto algumas falhas operacionais, tais como *scripts* imprecisos e certa resistência dos brasileiros com o sistema de *telemarketing* afetaram negativamente a utilização de tais canais.

Ainda foi observado que muitos servidores não orientam os clientes a utilizarem tais mecanismos como forma de reduzir a demanda por atendimento nas agências e PREVCidades. Este fato foi observado principalmente no PREVCidade Lapa, onde os funcionários da prefeitura orientam os segurados a sempre procurarem a unidade, a explicação para tal fato, segundo eles, é que não teriam o que fazer caso os clientes optem pelo uso dos canais remotos.

Outro fator negativo, neste ponto, é a falta de treinamento em comunicação com os clientes, em razão de não conhecerem técnicas de abordagem de clientes, os servidores acabam por não conseguem estabelecer com os clientes a sensação de cuidado e disponibilidade necessária.

4.4. Limpeza/atratividade

As unidades contam com os serviços de empresa limpeza contratada pela gerência a fim de realizar a higienização e limpeza dos ambientes. O número de serventes de limpeza depende do tamanho da unidade e mostrou-se adequado, uma vez que em todas as visitas realizadas os ambientes encontravam-se limpos.

Cumprir dizer que a gerência também firmou contrato com empresa de manutenção, tanto predial quanto de mobiliário, a qual realiza os reparos e adaptações necessárias a fim de não haver

4.5. Conforto

A instituição tem mostrado preocupação com o conforto do segurado, fato que pode ser observado pela adoção das seguintes medidas:

- **Adoção do Sistema de Agendamento Eletrônico**

A utilização deste sistema reduz a concentração de pessoas nas unidades de atendimento, bem como o tempo de espera na unidade para a realização do serviço;

- **Sistema de Gerenciamento do Atendimento**

Possibilita o controle das filas existentes de acordo com os serviços, da produtividade dos funcionários e ainda permitem que os clientes aguardem sentados pelo atendimento;

- **Cadeiras**

As unidades de atendimento contam com grande número de cadeiras, o que possibilita acomodação para os segurados e acompanhantes sentados, e não mais em pé, como na década passada.

- **Instalação de climatizadores de ambientes**

Tais aparelhos permitem a manutenção de temperaturas agradáveis enquanto os clientes aguardam o atendimento. É importante dizer que tais equipamentos não estão disponíveis em todas as unidades e que seria interessante sua instalação nas unidades que ainda não contam com ele;

- **Acompanhamento diário de pagamentos alternativos**

A realização do acompanhamento diário dos pagamentos alternativos – aqueles que são fruto da reativação dos benefícios – contribuiu para a redução da necessidade de retorno do beneficiário à agência a fim de liberar o pagamento; e

- **Canais remotos**

A criação dos canais remotos de atendimento (internet e telefone) reduz a necessidade de comparecimento à uma unidade de atendimento, em muitos casos chega a eliminá-la;

4.6. Comprometimento

O comprometimento dos servidores com a instituição e com o trabalho a ser executado, em especial em encontrar novas soluções para os problemas dos clientes, foi prejudicado no decorrer dos anos em consequência de más políticas de gestão de pessoas.

A defasagem salarial ocorrida a partir da segunda metade da década de 1980, o não cumprimento de acordos firmados por parte da organização, as más condições de trabalho e a falta de recursos ocasionaram o desestímulo ao crescimento dentro da empresa e ao aumento da produtividade, além da fuga de talentos.

Também pesa contra o comprometimento dos servidores o uso da empresa como órgão do Estado para distribuição de renda, em especial por órgãos do poder judiciário, os quais concedem direitos à pessoas que não os têm de acordo com a legislação. Como exemplos podem ser citados os benefícios assistenciais cuja renda per capita é superior aos limites estabelecidos pela Lei 8.742/93 que são concedidos judicialmente.

4.7. Comunicação

Foi constatado inexistirem políticas de comunicação com os clientes, tanto na área de atuação da gerência em estudo, quanto na instituição como um todo.

Também foi constatado inexistirem treinamentos que capacitem os servidores ao contato com o público, que orientem comportamentos e utilização de vocabulário adequado.

É importante dizer que a ausência de avaliação da capacidade do servidor em se relacionar com os clientes, bem como a inexistência de treinamento e controle para esta finalidade, acaba por proporcionar as condições ideais para falhas de comunicação e conseqüente insatisfação dos clientes.

Algumas medidas adotadas pela ACSPR auxiliam no contato com a imprensa, como é o caso do treinamento para comunicadores com a imprensa.

A única medida encontrada que facilita a comunicação com os segurados é o *clipping*, o qual fornece aos servidores que atuam na orientação e informação dos segurados material que permite identificar possíveis fontes de demandas por atendimento.

Outra inconformidade encontrada foi a falta de investimento publicitário e em materiais que facilitem a comunicação com a clientela, tais como murais para fixação de cartazes nas unidades, o que por sua vez prejudica a estética.

A boa comunicação com os clientes é fundamental para eliminação de subjetividade no entendimento de direitos e deveres, o que por sua vez ajudaria a reduzir os conflitos entre os segurados e a organização.

Mais uma vantagem da boa comunicação com os clientes é a maior proximidade com estes, o que auxilia na redução de intermediários, os quais comumente criam dificuldades para o segurado procurar diretamente a instituição a fim de vender facilidades que os próprios segurados teriam.

É importante dizer que a maciça atuação de intermediários deve-se principalmente às constantes mudanças de legislação, ao baixo nível cultural dos clientes em geral, à falta de comunicação da organização com seus clientes e às deficiências dos recursos humanos da empresa.

4.8. Competência

É inegável o grande conhecimento que a instituição possui sobre Direito Previdenciário, este conhecimento foi acumulado no decorrer dos 85 anos de sua história.

Contudo há dificuldade em manter todos os servidores atualizados sobre legislação, mesmo com o uso de manuais de procedimentos. Esta dificuldade é decorrente do tamanho da instituição, das políticas de recursos humanos, das mudanças de legislação e da influência exercida pelo poder judiciário.

Entretanto é possível observar que a Gerência Executiva em Curitiba consegue manter as unidades sob sua responsabilidade atualizadas sobre os procedimentos da instituição, porém há dificuldades na implantação de alterações de procedimentos em virtude de resistência dos recursos humanos, pois este público é bastante conservador.

4.9. Cortesia e cordialidade

Intimamente ligado com os itens 4.3, 4.6 e 4.13, a cortesia e a cordialidade dependem em primeiro lugar de boas práticas em gestão de pessoas, a fim de haver profissionais qualificados e bem treinados para o contato com os clientes.

Não bastando a qualificação dos funcionários, é necessário a empresa fornecer condições de trabalho adequadas a fim de estes profissionais atuarem de maneira produtiva e conseguirem empregar as técnicas de relacionamento com os clientes de maneira adequada.

4.10. Flexibilidade e funcionalidade

Os serviços oferecidos pela instituição são regulamentados por Lei, portanto é impossível a mudança na essência dos mesmos que não seja por meio de nova lei.

Contudo é possível a organização, em geral, e a gerência em particular atuarem de maneira a facilitar o acesso aos serviços e principalmente aos direitos.

Neste sentido podem ser citadas como exemplo as seguintes medidas:

- Possibilidade de realização de perícias médicas em trânsito. Ocorre quando o segurado está em local diferente daquele em que foi agendada a perícia na data em que a mesma está agendada;
- Possibilidade de remarcação de perícia médica, quando o segurado não pôde, ou não poderá comparecer no horário agendado;
- Possibilidade de haver Pedido de Prorrogação do benefício de auxílio-doença nos quinze dias finais do mesmo, com agendamento de nova perícia médica, e Pedido de Reconsideração nos casos de indeferimento dos benefícios por incapacidade, ou quando o requerimento de realização de nova perícia médica ocorre entre o dia seguinte a cessação do benefício e o trigésimo dia posterior a esta; e

- Possibilidade de alteração da agência mantenedora do benefício, o que possibilita a solução de eventuais problemas na agência mais próxima ao beneficiário, sem a necessidade de deslocamento àquela em que o benefício foi concedido.

Finalmente, é fundamental o estudo constante para identificação de novas oportunidades de melhorar o relacionamento, em especial que gerem maior comodidade aos clientes.

4.11. Integridade e confiabilidade

Neste sentido a empresa atua com o embasamento legal das decisões em toda sua comunicação escrita com os segurados.

Como exemplo maior da atuação da empresa a fim de gerar credibilidade em seus serviços, pode-se citar a Carta de Concessão/Memória de Cálculo.

Este documento é emitido sempre que há concessão de um benefício e demonstra como o mesmo foi calculado. Em seu conteúdo há salários de contribuição, índices de atualização de tais salários, soma e média deles, dentre outras informações.

Entretanto não há a defesa com base na legislação quando do atendimento de orientação e informação aos segurados, o que acaba por prejudicar o poder de convencimento.

Vale dizer que não bastassem as alterações constantes na legislação previdenciária, há ainda outro fator que contribui para a redução da confiabilidade na organização, a forte atuação de intermediários.

Existem muitas pessoas, nem sempre advogados, que atuam na orientação dos pretendentes a um benefício da Previdência Social, pessoas estas que nem sempre utilizam de meios lícitos para atuar.

Muitos destes intermediários geram no pretendente ao benefício uma expectativa de direito geralmente inexistente e dificuldades na realização do requerimento do benefício pela pessoa diretamente no INSS. Isto ocorre como

forma de vender supostas facilidades, que na verdade a própria pessoa teria caso se dirigisse a uma unidade de atendimento.

4.12. Segurança

Apesar de todas as unidades vinculadas à Gerência Executiva em Curitiba contarem com vigilantes e vigilância eletrônica, esta medida foi tomada unicamente para proteção do patrimônio da organização e os vigilantes são proibidos de atuar em casos de desentendimento entre segurados e entre segurados e servidores.

Seria fundamental, como forma de aumentar a segurança nas unidades, bem como o bem estar de segurados e servidores, a autorização da equipe de vigilância para atuar nos casos em que haja risco à segurança dos segurados e/ou servidores.

Uma medida que visa aumentar a segurança de clientes e funcionários foi a instalação de detectores de metais em todas as unidades de atendimento ao público. Esta medida foi tomada em decorrência de casos de violência contra servidores, inclusive com assassinato de um médico-perito em serviço.

Contudo, acredita-se ainda não ser suficiente, uma vez que não há a permissão para intervenção da equipe de vigilância, nem treinamento da mesma para que esta intervenção ocorra. É importante dizer ainda que a calibragem das máquinas permite a entrada de facas e facões, ao contrário do que ocorre em outras instituições que fazem uso de tal equipamento.

4.13. Boas práticas de gestão de pessoas

Primeiramente, é imperativo dizer que em linhas gerais tais políticas são idealizadas pela diretoria da empresa, a cargo da Seção de Recursos Humanos da Gerência Executiva em Curitiba fica apenas a operacionalização das políticas.

Contudo há ações passíveis de atuação direta da seção de recursos humanos, como estudos sobre afastamento de servidores por doenças, campanhas de estímulo à prática de esportes e à prática de ginástica laboral.

Neste estudo foi possível perceber algumas ações neste sentido, ainda que tímidas estas foram: as campanhas de vacinação, promovidas no final de 2007 e início de 2008, e as pesquisas sobre as condições oferecidas pelo ambiente de trabalho.

Mesmo com os avanços ocorridos vê-se necessidade de medidas mais agressividade em relação às boas práticas. A questão da defasagem salarial é um dos exemplos mais claros da necessidade de alteração tanto na política de reajustes, quanto na política salarial. Outra queixa de muitos anos é a implantação de um bom plano de carreira para os servidores de nível médio e superior (exceto carreira médica).

Além das queixas dos servidores, cumpre dizer que a empresa não pratica algo básico em prestação de serviços, em especial para empresas que atuam em canal de massa, avaliar se os contratados possuem perfil para contato com o cliente e treiná-los para tal contato.

4.14. Padronização

A padronização dos serviços é importante em especial no processo de geração de expectativas por parte dos clientes.

É sabido que os ruídos da comunicação podem surgir em dois momentos, o primeiro na emissão e o segundo na recepção.

Os problemas na emissão ocorrem quando não há domínio do assunto a ser tratado, ou o tema permite interpretações diversas para o mesmo texto.

A instituição atua com a comunicação de massa, que possui mais de 1200 pontos de atendimento aos clientes, e estes estão localizados em todos os estados do país, motivos pelos quais é necessário muito cuidado em todo tipo de comunicação, afinal jamais haverá homogeneidade de públicos no quesito sócio-cultural.

Vale ainda lembrar, que em muitos casos há muita subjetividade na decisão, pois esta é tomada com base em informações bastante questionáveis, como ocorre na concessão de benefícios rurais, assistenciais e de benefícios por

incapacidade cuja situação da patologia não é facilmente identificável – como é o caso daquelas ligadas à psiquiatria.

Com a finalidade de reduzir as diferenças de julgamentos, algumas atividades foram centralizadas pela Gerência Executiva em determinadas unidades, tais como Monitoramento Operacional (o qual analisa irregularidades em benefícios) e a Reabilitação Profissional. Ainda é do intento da administração local centralizar os benefícios por incapacidade e os benefícios assistenciais em unidades específicas, o que auxiliaria na uniformização de procedimentos.

Acredita-se que centralização também auxiliaria a redução de número de requerimentos, pois atualmente há migração de segurados para outras unidades quando da negativa do benefício, o que acaba por sobrecarregar as agendas.

Entretanto os projetos de especialização de agências dependem da autorização da direção e da gerência regional para serem implantados.

É importante dizer que existe forte investimento em treinamento dos servidores a fim de melhor capacitá-los para a análise de direitos do segurado. Tal investimento é constante em virtude das constantes mudanças na legislação e da forte influência do poder judiciário na atuação da empresa.

5. RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA

A fim de aproximar as condições operacionais da autarquia e melhorar a comunicação e do relacionamento com os clientes e outras instituições sugerimos algumas alterações na empresa. Estas podem ser classificadas em dois tipos, aquelas que dependem de ação local e podem servir como exemplo para as demais gerências executivas no país, e outras que dependem da ação da direção da autarquia.

5.1. Políticas de Recursos Humanos

As entrevistas realizadas com algumas chefias foram unânimes ao apontar a deficiência em recursos humanos como principal causa de retrabalhos e dificuldades operacionais.

A fim de proporcionar melhores condições operacionais e de relações com os clientes, são sugeridas as seguintes alterações:

5.1.1. Processo seletivo

Atualmente o processo seletivo de servidores que realizarão atendimento ao público não possui método de avaliação da capacidade do candidato em se relacionar com os clientes.

Acredita-se ser necessária a criação de uma etapa de caráter eliminatório para avaliação da capacidade de relacionamento com os clientes e gerenciamento de crises, desta forma reduz-se a possibilidade de geração de conflitos com clientes.

Esta avaliação poderia ocorrer durante a realização do curso de formação, contar com etapa prática e teórica e ser de caráter eliminatório.

Vale dizer que em muitos processos seletivos de órgãos públicos, o curso preparatório é de caráter eliminatório.

Finalmente, é importante informar que a Gerência Executiva em Curitiba não pode atuar sobre esta mudança em virtude desta atribuição não estar sob sua

alçada, e sim da direção da empresa juntamente com o Ministério da Previdência Social.

5.1.2. Sistema de remuneração variável

A remuneração variável tende a estimular maior comprometimento do funcionário com a empresa e retribuir o empregado de acordo com a riqueza gerada para a organização.

Tal sistema, largamente utilizado em empresas privadas, já é utilizado no serviço público. Como exemplo pode-se citar a Receita Federal do Brasil na carreira fiscal, o INMETRO em todas as suas carreiras e o próprio Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) na carreira médico-pericial.

O INMETRO, por exemplo, implantou recentemente um sistema de remuneração variável voluntário, quem aceitou obteve ganhos de até 88% de seus vencimentos básicos.

O sistema foi criado como uma forma de aumentar os salários, os quais estavam bastante defasados, e reduzir a perda de bons profissionais.

É importante dizer que o INSS vive tal situação, tanto de defasagem salarial, quanto da perda de bons profissionais para a iniciativa privada e outros órgãos públicos.

A remuneração variável seria uma forma de melhorar a remuneração com benefício àqueles que fizeram por merecer. É importante dizer que em decorrência de características inerentes ao serviço público, tais como a estabilidade, muitos servidores acabam por se acomodar e se desmotivarem, seja em razão da igualdade salarial com os colegas com menor produtividade, seja pela falta de perspectivas de crescimento profissional.

É imperativo ressaltar que a mesma estabilidade que proporciona ao servidor a tranquilidade de executar suas tarefas da maneira que a lei exige também pode o condenar à estagnação.

A experiência da autarquia com remuneração variável é aplicada com os vencimentos dos médicos-peritos, os quais são compostos por uma parte que depende do tempo entre o agendamento da perícia e a realização da mesma e do número de perícias realizadas.

Acredita-se ser possível mensurar a produtividade dos demais servidores de acordo com as atividades desempenhadas e desta forma melhorar os salários, reter talentos, aumentar a eficiência da empresa, melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade e combater o comodismo que atinge vários servidores.

Entretanto, esta é mais uma medida que cabe à direção da empresa e aos Ministérios do Planejamento e da Previdência Social avaliar.

5.1.3. Aumento das remunerações de cargos de chefia

Atualmente muitos cargos de chefia estão vagos na gerência, muitos outros foram ocupados com muita dificuldade, o que compromete a capacidade de suporte aos servidores e supervisão dos trabalhos.

Este problema ocorre principalmente com os cargos de Supervisor de Atendimento e de Chefe de Seção. Os servidores ocupantes destes cargos recebem por isto entre R\$ 280,00 e R\$ 400,00 atualmente.

Não bastassem as responsabilidades advindas do cargo, tais pessoas ainda possuem uma jornada de serviço superior em ao menos duas horas diárias a dos demais servidores, o que acaba por desestimular os funcionários a ocuparem tais cargos.

Não bastando o desestímulo à ocupação de tais cargos e as dificuldades operacionais, as baixas remunerações implicam na redução do interesse em permanecer como funcionário da organização, o que dificulta a retenção de talentos.

Cumprido ressaltar que ocupar estes cargos auxilia na formação profissional dos funcionários e a renovação dos gestores, por isto é urgente mudanças na política de remuneração dos cargos de chefia, em especial os aqui citados.

Por fim, vale dizer que esta alteração foge da alçada da gerência em Curitiba, porém a mesma pode atuar, em conjunto com outras gerências executivas, na construção de argumentação para a viabilização desta mudança.

5.1.4. Políticas de gestão do conhecimento

A fim de facilitar a disseminação de conhecimento, o surgimento de soluções inovadoras para os problemas cotidianos e a qualificação dos servidores, o que ajudaria a combater o comodismo, seria interessante, maiores estímulos à continuidade dos estudos.

Assim como já ocorre em outros órgãos públicos, a citar como exemplo o poder judiciário, onde há aumento de remuneração conforme o grau de escolaridade dos servidores (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado).

Além do conhecimento obtido fora da organização, é fundamental o fortalecimento da universidade corporativa e da comunicação interna sobre alterações em procedimentos.

Atualmente as alterações são encaminhadas via e-mail, contudo não há controle sobre a leitura dos documentos, seria interessante existir este controle, a fim de assegurar o recebimento da mensagem pelos servidores.

5.2. Políticas de comunicação com os clientes

Como forma de reduzir o distanciamento com os clientes e melhorar o relacionamento com os clientes, é sugerida a realização de treinamentos em forma de *workshops* com os servidores a fim de melhorar a abordagem dos clientes.

Outro ponto importante seria o oferecimento de cursos de português para os funcionários, sejam estes ministrados pela própria organização, seja por empresas parceiras por meio de convênio, como o ocorrido entre a Gerência Regional em Florianópolis e o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

Estes cursos não só auxiliariam na capacidade de expressão dos servidores e por consequência na comunicação com os clientes e demais órgãos, mas também funcionaria como mecanismo de desenvolvimento humano.

5.2.1. Investimento em publicidade

Poucos são os investimentos em publicidade, na área de abrangência da Gerência Executiva em Curitiba nunca houve verba destinada a esta finalidade.

Segundo informações da instituição tais verbas são escassas e geralmente destinadas ao incentivo à filiação de segurados principalmente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro em virtude do público-alvo naquelas regiões ser maior.

Acredita-se que a publicidade seja um mecanismo bastante eficiente para aproximação com os clientes e esclarecimentos de dúvidas mais comuns.

É importante lembrar que algumas demandas ocorrem com frequência em determinada época do ano, a exemplificar pode-se citar o recebimento dos informativos de rendimentos para declaração do Imposto de Renda da Pessoa Física e os índices de aumento dos benefícios.

Vale também dizer que é importante manter contato constante com as agências a fim de identificar as demandas mais comuns e que podem ser

solucionadas com explicações simples, isto melhoraria o aproveitamento dos investimentos.

Esta é mais uma medida que depende da ação da diretoria e não da gerência Executiva em Curitiba.

5.2.2. Investimento em parcerias com meios de comunicação

As parcerias com veículos de comunicação podem ser utilizadas como forma de aproximação com os clientes e esclarecimento de dúvidas relativas ao funcionamento da instituição, dos direitos e dos deveres dos segurados.

Este tipo de parceria proporciona contato direto com os usuários e evita a distorção de direitos e deveres, distorção esta que geralmente ocorre em razão dos interesses de intermediários.

Outro bom motivo para a ampliação destas atividades é o baixo custo, geralmente restringe-se à disponibilidade de servidor para preparar o conteúdo.

Ainda em tempo, vale lembrar que pelo fato da instituição atrair a atenção de muitas pessoas, existe o interesse de advogados em ocupar estes espaços, e neste caso a informação é repassada conforme o interesse deste profissional.

5.2.3. Ampliação do Programa de Educação Previdenciária

Atualmente a equipe conta com apenas uma servidora em tempo integral e depende da colaboração de outros servidores para atuação nos eventos.

Sugere-se a ampliação da equipe a fim de viabilizar projetos de aproximação com clientes e empresas.

A implantação e atuação do programa em escolas de ensino médio ajudariam os jovens, não só a planejar melhor sua velhice, mas também a aprender algo que realmente lhe será útil em seu dia-a-dia pelo restante de sua vida.

Cumprir dizer que muitos dos conhecimentos adquiridos durante a vida escolar até o ensino médio, são esquecidos na vida adulta por não fazerem parte do cotidiano dos profissionais.

Entretanto esta é uma medida que necessita de avaliação tanto do Ministério da Previdência Social, quanto do Ministério da Educação. Contudo a própria gerência poderia firmar acordo com a Secretaria de Estado da Educação do Paraná e escolas particulares para a realização de palestras sobre o tema.

5.2.4. Treinamento na Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS)

Foi constatado por meio de visitas às unidades a carência de servidores com conhecimento na linguagem, o que dificulta a comunicação com clientes surdos.

Vale dizer que o conhecimento de tal linguagem exige tempo e investimento, porém proporciona a inclusão social destes clientes e cumpre o exigido pela Lei 10.436/02 e pelo Decreto 5.626/05, os quais exigem, não só do poder público, mas também de empresas concessionárias de serviço público, o uso e difusão da LIBRAS.

5.3. Canais remotos de atendimento

Estes canais são fundamentais para reduzir os custos operacionais da empresa e fazer acesso aos seus serviços. Contudo alguns cuidados são fundamentais a fim de não ocasionar descrédito na instituição.

As alterações sugeridas são:

5.3.1. Alteração do *script* da Central Telefônica

Em visitas às agências foi constatado que muitos dos clientes tentaram utilizar a central telefônica para agendar seu atendimento, porém desistiram de fazer uso do mecanismo em razão de existir uma mensagem que solicita retornar a ligação entre as 16 e as 20 horas, em virtude deste ser o melhor horário para atendimento. Caso o telefone não fosse desligado o cliente ouviria em seguida a

mensagem que informaria tempo previsto para o início do atendimento, na ocasião em que ligamos a previsão era de 2 e 4 minutos.

Não bastando o desestímulo ao uso do serviço em outros horários, verificou-se, ainda, que mesmo no horário citado pela mensagem a mesma é reproduzida, o que acaba por gerar descrédito no serviço.

Desta forma sugere-se a exclusão da sugestão de retornar a ligação em outro horário e que se mantenha apenas aquela que informa o tempo previsto para início do atendimento.

Contudo, se for da vontade da organização a manutenção desta informação, sugere-se que ela ocorra como forma de sugestão e após o indicativo do tempo estimado de espera.

Esta também é uma medida que foge à alçada da Gerência Executiva em Curitiba, pois depende da ação da direção da empresa.

5.3.2. Inclusão de pesquisa de satisfação do atendimento da Central Telefônica 135

A fim de verificar a impressão do cliente sobre o atendimento realizado pela central, é interessante a realização de pesquisas de satisfação. É importante que esta pesquisa conte com pouquíssimas perguntas, a exemplo do que faz a operadora de telefonia GVT.

Tal medida além de proporcionar melhoria no canal de atendimento, apresenta baixíssimo custo para implantação e manutenção.

5.3.3. Atualização do sítio na internet

O endereço da Previdência Social na internet foi utilizado para que fossem coletados dados para este trabalho e verificou-se a ausência de algumas informações importantes quanto aos direitos e deveres do segurado, bem como documentação a ser apresentada para o requerimento de benefícios.

É importante esclarecer que informações mais completas reduzem a demanda por serviços nas agências e a realização de exigências em benefícios, o que proporciona mais agilidade na conclusão dos processos.

Vale também dizer que a constante revisão do sítio favorece sua atratividade, o que por sua vez estimula o aumento de visitas e a consolidação do mesmo como mecanismo de comunicação eficiente com os clientes.

O sítio também pode ser utilizado para a realização de pesquisas com baixo custo, além de promover maior interação com os clientes.

5.4. Comunicação nas agências e PREVCidades

É interessante facilitar o acesso dos clientes à informação sem a necessidade de utilização do tempo dos servidores, desta forma é maximizada a capacidade de atendimento das unidades. O que poderia ocorrer das seguintes formas:

5.4.1. Exibição de vídeos educativos

Por meio do Programa de Educação Previdenciária, poderiam ser criados vídeos educativos para serem exibidos durante o tempo de espera pelo atendimento nas agências.

Tais vídeos exibiriam mensagens com explicações sobre as condições necessárias para a obtenção de benefícios, a documentação necessária para isto, incentivaria a prática da denúncia de fraudes em concessão e/ou manutenção de benefícios, e, também poderiam servir para fornecer informações institucionais.

Acredita-se que os vídeos se não forem suficientes para eliminar algumas dúvidas, possam ao menos facilitar a comunicação entre o servidor e o cliente.

O mecanismo de mensagens também poderia ser utilizado na Central Telefônica 135, antes da pessoa ser atendida poderia existir mensagens que informem sobre a documentação necessária para a realização do serviço, isto ajudaria na redução do tempo de atendimento e por consequência na ampliação da capacidade de atendimento.

Enquanto as mensagens na Central Telefônica 135 a implantação das mensagens depende da Diretoria de Atendimento; a exibição de mensagens nas agências e PREVCidades da área de atuação da gerência podem ser implantadas pela própria gerência.

5.4.2. Instalação de painéis informativos

Tais painéis existem apenas nas agências localizadas na cidade de Curitiba e geralmente não comportam todos os cartazes expostos na unidade.

Nestes painéis há, além do calendário de pagamentos e informações sobre os canais remotos de atendimento, outros comunicados particulares de cada unidade.

Também foi verificado que tais painéis não atraem a atenção do público presente nas unidades, isto em parte por sua localização, nos fundos da unidade.

Seria interessante instalar estes painéis antes dos guichês de distribuição de senhas, desta forma ele seria visualizado antes mesmo do primeiro contato com funcionários da unidade.

Esta é uma medida que pode ser considerada simples e implantada pela própria gerência.

5.4.3. Caixa de sugestões

Tal dispositivo existe apenas nas agências localizadas na cidade de Curitiba e consiste em um importante mecanismo de relacionamento com clientes.

Vale dizer que a caixa deverá estar localizada em local visível e que permita descrição em seu uso. É importante também sempre haver formulários e canetas para utilização e que as opiniões sejam analisadas com frequência e o retorno dado aos clientes.

A agência Curitiba - Hauer obteve bons resultados com a reativação do mecanismo em meados de 2007, muitos clientes mudaram de opinião sobre a qualidade do serviço prestado pela unidade após o contato realizado pela chefia da agência em razão de recados deixados na caixa.

Esta é mais uma medida simples e de baixo custo que pode ser implantada pela própria gerência. Vale lembrar que é necessário conscientizar as chefias das unidades da importância deste instrumento, caso contrário o efeito esperado não ocorrerá.

5.5. Integração dos sistema

Como última sugestão de melhoria, aponta-se a agilização do processo de integração dos sistemas da organização.

É importante dizer que atualmente são utilizados vários aplicativos, e alguns deles não podem estar em uso enquanto em conjunto, como é o caso dos módulos do Sistema de Administração de Benefícios por Incapacidade (SABI), o que gera a necessidade do servidor entrar e sair diversas vezes do sistema e perder tempo com isto.

Existe um projeto em andamento em conjunto com a Dataprev com esta finalidade, entretanto caminha a passos lentos.

Acredita-se que este sistema poderia gerar grande economia de tempo no atendimento, o que acabaria por maximizar os recursos disponíveis e aumentar a capacidade de atendimento, além – é claro – de reduzir o tempo de espera para atendimento nas unidades.

Contudo esta é uma decisão a ser tomada apenas pela diretoria da organização em conjunto com a Dataprev e o Ministério da Previdência Social, embora a gerência possa se propor a auxiliá-los.

6. CONCLUSÃO

De todo o exposto, conclui-se haver preocupação tanto por parte dos dirigentes locais, quanto dos dirigentes gerais da organização em melhorar a qualidade do serviço prestado e do relacionamento com o cliente.

Cumprir dizer que o bom relacionamento maximizaria a utilização dos escassos recursos disponíveis, afinal o retrabalho seria menor em razão da melhor comunicação e do aumento de produtividade dos servidores.

Vale ressaltar que um cliente bem informado de seus direitos não cria expectativas de direitos inexistentes, o que por sua vez não gera recursos e revisões infundadas.

Este cliente também não dará créditos a informações de terceiros que não sejam condizentes com aquilo informado pela instituição, ou ao menos receberá tal informação com menos crédito.

As mudanças geradas pelo Sistema de Agendamento Eletrônico e pelo Sistema de Gerenciamento de Atendimento facilitaram o planejamento do atendimento, a melhor administração da concentração de pessoas nas unidades e por consequência melhoraram a qualidade do serviço.

Contudo é importante lembrar que existem muitos avanços a serem feitos, em especial na gestão dos recursos humanos e da comunicação, tanto interna quanto externa.

No tangente aos recursos humanos, é necessário criar mecanismos que aumentem o comprometimento do servidor com a instituição, o que por consequência aumentará sua produtividade e disposição em encontrar soluções para os problemas da empresa e dos clientes. Este trabalho sugeriu algumas, contudo certamente outras surgirão em breve em razão da dinâmica das relações de trabalho.

Fator não menos importante é melhoria no processo de comunicação interna. O envio de orientações sobre procedimentos de trabalho via correio

eletrônico e sua disponibilização para consulta via Internet e Intranet são medidas excelentes para a divulgação das alterações, contudo é necessário fazer com que o servidor realmente acesse o *link*, leia seu conteúdo e o entenda. No caso de não entender é imprescindível haver alguém que possa auxiliá-lo de prontidão.

No relacionado à comunicação externa, fazem-se necessárias campanhas publicitárias e parcerias com veículos da imprensa a fim, não só de divulgar os serviços oferecidos e as facilidades de acesso – tais como os canais remotos – mas também de incentivar novos clientes a filiarem-se ao Regime Geral de Previdência Social.

Acredita-se que melhorias substanciais na gestão de pessoas e na comunicação, tanto interna quanto externa, auxiliarão demasiadamente a organização em estabelecer e manter a padronização do serviço com a qualidade necessária para a satisfação dos clientes.

Vale lembrar que estas melhorias também auxiliariam no combate à atuação de intermediários, os quais se aproveitam do baixo nível de conhecimento sobre a organização por parte da sociedade em geral e de sua má fama, para venderem seus serviços.

Por fim, acredita-se que estas medidas auxiliam também a melhorar o relacionamento com outros órgãos do poder público, em especial do judiciário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACCEGA, Maria Aparecida (organizadora) - **Gestão de processos comunicacionais** – São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Decreto 3.048, de 06 de maio de 1999. **Aprova o Regulamento Geral da Previdência Social, e dá outras providências**. Brasília, DF, 07 mai. 1999. Disponível em <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1999/3048.htm>. Acesso entre 10/01/2008 e 10/06/2008.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Brasília, DF, 12 jul. 1990. Disponível em <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1990/8112.htm>. Acesso entre 10/01/2008 e 12/02.2008.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Portaria 1.320 de 08 de julho de 2005. **Aprova a Consolidação dos Atos Normativos de Comunicação Social (CANCS)**. Brasília, DF, 12 jul. 2005. Disponível em <http://intraprev/portal/mps/ministro/acs/portaria-1320.asp>. Acesso entre 15/01/2008 e 10/06/2008.

GURGEL, J.B. Serra e (pesquisador) – **Evolução da Previdência Social** – Rio de Janeiro: FUNPREV Fundação ANASPS, 2007.

JOHNSTON, Robert – **Administração de operações de serviço**; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa – São Paulo: Atlas, 2002.

MANSO, Úrsula Alonso. **Enfim o mérito tem vez.** Revista Exame, São Paulo, fev. 2008. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0911/economia/m0150936.html>. Acesso em 30/03/2008.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Assessoria de Comunicação Social, 2006-2008. **Apresenta informações sobre a instituição e disponibiliza serviços aos clientes.** Disponível em <http://www.previdencia.gov.br> . Acessado entre 10/01/2008 e 10/06/2008.